

# MOBBING VIOLENCIA FÍSICA Y ACOSO SEXUAL



MINISTERIO  
DE TRABAJO  
Y ASUNTOS SOCIALES



INSTITUTO NACIONAL  
DE SEGURIDAD E HIGIENE  
EN EL TRABAJO

2<sup>a</sup> EDICIÓN



# **MOBBING, VIOLENCIA FÍSICA Y ACOSO SEXUAL**

**RIESGOS DERIVADOS DE LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES EN EL TRABAJO**

**SEGUNDA EDICIÓN ACTUALIZADA**



# **MOBBING, VIOLENCIA FÍSICA Y ACOSO SEXUAL**

**RIESGOS DERIVADOS DE LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES EN EL TRABAJO**

SEGUNDA EDICIÓN ACTUALIZADA

**Autores:**

Jesús Pérez Bilbao

Clotilde Nogareda Cuixart

Félix Martín Daza

Tomás Sancho Figueroa

*Centro Nacional de Condiciones de Trabajo - INSHT*

Juan Antonio López García-Silva

*Gerencia de Informática - Tesorería General de la Seguridad Social*

**Edita:**

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo  
Torrelaguna, 73 – 28027 MADRID

**Composición e impresión:**

Centro Nacional de Condiciones de Trabajo  
INSHT – BARCELONA

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. DEFINICIONES .....	5
3. HOSTIGAMIENTO PSICOLÓGICO: <i>MOBBING</i> .....	15
Introducción .....	15
El <i>mobbing</i> en cifras .....	17
Definición .....	19
Formas de expresión .....	20
Características .....	24
El origen del <i>mobbing</i> .....	25
Desarrollo del problema .....	27
Consecuencias para el trabajador afectado .....	30
Consecuencias para las organizaciones de trabajo .....	37
Consecuencias para el núcleo familiar y social y para la comunidad .....	39
Evaluación .....	40
Actuaciones frente a situaciones de <i>mobbing</i> .....	43
Prevención .....	44
Intervención en las fases del proceso de <i>mobbing</i> .....	50
Algunas consideraciones jurídicas que afectan al hostigamiento psicológico en el trabajo .....	52

---

<b>4. VIOLENCIA FÍSICA .....</b>	59
Introducción .....	59
Clasificación de los tipos de violencia .....	63
Causas de las conductas violentas y agresivas .....	66
Prevención de la violencia .....	72
Formación de los trabajadores .....	84
Apoyo a las víctimas .....	86
Legislación española sobre la materia .....	91
Las recomendaciones de la OIT .....	95
Apuntes sobre dos colectivos específicos: conductores y profesionales de la salud .....	96
<b>5. ACOSO SEXUAL .....</b>	103
Introducción .....	103
Definición .....	107
Tipos de acoso sexual .....	109
Las vertientes del acoso sexual .....	110
Consideraciones sobre el acoso sexual .....	111
Consecuencias .....	114
Prevención del acoso sexual .....	115
Procedimientos de actuación frente al acoso sexual .....	116
Posición de los sindicatos frente al acoso sexual en el trabajo .....	118
Consideraciones legales sobre el acoso sexual en la legislación española .....	122
<b>ANEXOS .....</b>	127
Anexo I. Código de conducta sobre las medidas para combatir el acoso sexual .....	127
Anexo II. Resolución del parlamento Europeo sobre el acoso moral en el lugar de trabajo .....	138
Anexo III. Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo .....	142

Anexo IV. Convenio colectivo sobre prevención y solución de reclamaciones en materia de acoso entre la Oficina Internacional del Trabajo y el Síndicato de la OIT .....	148
Anexo V. Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatirla .....	167
Anexo VI. Orden 212/2004, de 4 de marzo, de la Comunidad de Madrid para la prevención de situaciones conflictivas en las instituciones sanitarias públicas .....	195
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>201</b>



# PRESENTACIÓN

*Tradicionalmente el lugar de trabajo se ha vivido como un entorno seguro desde la perspectiva de las relaciones humanas. Sin embargo, en los últimos años ha ido emergiendo un nuevo tipo de riesgos para la salud, cuyo origen va más allá de los que hasta ahora se habían tenido en cuenta, añadiendo nuevos riesgos a los que hasta ahora se consideraban de naturaleza psicosocial. Una de las características de estos agresores en el entorno laboral es que su origen ha de buscarse, entre otros factores, en las relaciones de las personas con aquellos que les rodean.*

*Es bien sabido que las relaciones en el entorno de trabajo deben ser fuente de satisfacción para las personas, dando respuesta a su necesidad de comunicación y de pertenencia al grupo y que, además, pueden ser moderadoras de situaciones estresantes en la medida en que son una vía para ofrecer apoyo social. Sin embargo, unas relaciones inadecuadas no sólo no cumplen estas finalidades sino que pueden ser, en sí mismas, causa de estrés.*

*En la actualidad se cuenta ya con un gran número de estudios que ponen en evidencia la existencia de este problema e identifican las diversas formas en las que puede darse, entre las que pueden destacarse el hostigamiento psicológico, la violencia física y el acoso sexual.*

*Este tipo de factores se incluyen en la lista de estresores que pueden darse en el ámbito laboral y que suponen, por tanto, un riesgo para la salud de los trabajadores. La organización puede poner medios para remediar esta situación, pero sólo podrán aplicarse de manera efectiva si se comprende y se reconoce el problema.*

*A fin de poder facilitar esta tarea desde la perspectiva de la prevención de riesgos laborales el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo presenta una segunda edición de esta publicación, en la que se explican diversas modalidades de hostigamiento o violencia que pueden aparecer en el lugar de trabajo, definiéndolas y dando algunas directrices de actuación y de prevención.*

*Igualmente, el texto, actualizado, aporta además, en forma de anexos, algunos documentos de instituciones relevantes que pretenden ser de ayuda a quienes aborden estos riesgos.*

**Ángel Rubio Ruiz**  
Director del INSHT



# 1. INTRODUCCIÓN

*“La violencia va contra la ley y el derecho  
y contra el orden en la ciudad”*

Cicerón, de leg. 3.18.42

En los últimos años se ha venido prestando una atención creciente a los problemas que se derivan de las inevitables relaciones personales que se establecen en los entornos de trabajo. De forma permanente, el desempeño de las tareas obliga a interactuar con otras personas: compañeros de trabajo, subordinados, superiores, clientes,... Estas relaciones, no sólo son necesarias para un correcto desempeño de las tareas, sino que también juegan un papel muy importante en la satisfacción de ciertos tipos de necesidades del ser humano. En tal sentido, las personas, a través del trabajo, pueden encontrar un desarrollo a su dimensión social. El mundo laboral brinda la oportunidad de conocer a otras personas, de integrar a éstas en grupos, de ofrecerles estatus e identificación social con otras personas y grupos, contribuyendo a la satisfacción de ciertas necesidades sociales (pertenencia, afiliación, etc.). Una cuestión directamente ligada con todo lo anterior es la del apoyo social. Este es un concepto relativamente nuevo en cuanto a su relación con el estrés y la salud, en general, y con el estrés y la salud laboral, en particular. El interés por este tema se deriva de que el apoyo social reduce el estrés, mejora la salud y amortigua o modera el impacto del estrés laboral.

Sin embargo, si bien las relaciones personales pueden ser un elemento con una contribución positiva para la persona y la organización, a nadie escapa que, al contrario, presentan también una cara poco amable, fuente de importantes conflictos con serias repercusiones en distintos ámbitos.

Si las relaciones sociales son algo cotidiano, también los conflictos generados de tales relaciones lo son. Estos conflictos, problemas o desencuentros son frecuentes e incluso pueden ser positivos si generan soluciones creativas compatibles con las necesidades y los niveles de satisfacción de los implicados. Pero en otras ocasiones, en vez de ser resueltos se mantienen a lo largo del tiempo e incluso generan un proceso de escalada del conflicto.

Los conflictos interpersonales en los entornos del trabajo, al igual que en otras áreas de la vida, pueden adoptar formas muy variadas y grados de intensidad también muy variables, pudiendo ir desde desencuentros nimios hasta situaciones de abierta hostilidad e incluso llegar a la emisión de conductas claramente agresivas.

Tales situaciones de conflicto acaban teniendo un fuerte impacto en los aspectos psicológicos, emocionales, físicos y laborales de la víctima, consecuencias que en muchos casos terminan traduciéndose en costes para la empresa (productividad, disfunciones de funcionamiento, costes económicos,...).

Como se ha mencionado, los conflictos pueden adoptar formas variadas. Desde las conductas que implican violencia física hasta situaciones muy concretas como las del acoso sexual. Ambas cuestiones –agresiones físicas y acoso sexual– han sido ampliamente tratadas desde distintos foros (administraciones gubernamentales, organizaciones sindicales, científicos,...) e incluso se han contemplado de manera específica por la legislación penal.

Pero el ser humano es capaz de generar conductas mucho más refinadas para hostigar a sus congéneres. Esas conductas no tienen por qué incluir la violencia física o la amenaza en la misma y pueden adoptar una muy variada gama de posibilidades en su ejecución (amenazas no físicas, tratos abusivos y denigrantes, burlas continuas,...). De esta manera, su prueba y, por tanto, su posterior tipificación jurídica resultan, la mayoría de las veces, imposibles.

La literatura internacional ha dado el término *mobbing* a tales conductas de hostigamiento psicológico. Esta conceptualización de todas las situaciones de hostigamiento psicológico en el trabajo constituye un acierto, pues facilita un ordenamiento útil de una serie de hechos o situaciones. Por una parte, agrupa distintas disfunciones que a nivel social se dan en la empresa y que pueden afectar de una manera importante a su desarrollo. Además, dicha conceptualización resulta útil para la investigación sobre este tema. Con la mejora de las condiciones de trabajo, sobre todo en el sector terciario, es de esperar que los problemas más importantes que afecten a la salud laboral sean los debidos a la organización del trabajo y, más concretamente, a motivos psicosociales. Por ello, la implicación de todos los estamentos de la empresa en el estudio y la prevención de este tipo de fenómenos, como el psicoterro laboral (también conocido como *mobbing* u hostigamiento psicológico en el trabajo), la violencia física y el acoso sexual, será fundamental si se pretende continuar progresando en la mejora de las condiciones de trabajo y de salud.

Muchas son también las teorías que tratan de explicar las conductas agresivas (origen filogenético, resultado de la frustración, impulso social de reafirmación de la identidad y de la independencia, etc.), pero todas ellas acaban reconociendo la importancia que juega el entorno en su génesis y actualización. Esta última cuestión es de gran interés (por apuntar las líneas de actuación preventiva de estos fenómenos) ya que se ha encontrado asociación entre los factores psicosociales y los aspectos estructurales del trabajo con la posibilidad de ocurrencia de hostigamiento psicológico, violencia física y acoso sexual. Parece que los factores

psicosociales y de organización del trabajo son un factor etiológico de estos eventos. Ello sugiere la importancia de prestar una especial atención al diseño de los sistemas de trabajo y de la cultura de la organización con el fin de prevenir los distintos tipos de violencia.

Otra faceta importante de los problemas de la violencia en el lugar de trabajo (sea del tipo que sea) es que en su entendimiento actual se contempla no sólo como cuestiones que violan derechos constitucionales, civiles y normas penales, sino como un problema de salud y seguridad en el trabajo (a este respecto, es interesante señalar que la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y del Trabajo, en la Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo que periódicamente lleva a cabo, contempla los tres aspectos de violencia mencionados).

A lo largo de la obra se abordará este aspecto que se menciona a continuación, que proviene de la División de la OSHA (Occupational Safety and Health Administration) en California, y que se pretende que el lector tenga presente a la hora de abordar estos temas de violencia física y psicológica a nivel práctico: “la violencia en el trabajo se ha convertido en un problema grave de salud ocupacional y requiere los esfuerzos combinados de trabajadores, empresarios, sindicatos, gobierno y parlamento, investigadores y profesionales de la seguridad”. Es posible que este enfoque multidisciplinario sea el único que permita solucionar, de alguna manera, el problema de la violencia.

Se insiste en la importancia de conocer la naturaleza y las formas de control de la violencia que se expresa en el trabajo. Esta violencia adoptará distintas formas en función del sector, actividad, peculiaridades de la empresa, del puesto y de la persona, y requerirá distintas estrategias para su adecuado manejo en función de las variables citadas. Mucho de lo mencionado está por desarrollar y excede del propósito de esta obra, que se espera contribuya a iniciar distintas líneas de investigación relativas al fenómeno que se trata.

No puede olvidarse que el tema de la violencia en general es habitualmente considerado desde la Organización de las Naciones Unidas en distintas Convenciones y a través de diferentes declaraciones. La OMS (Organización Mundial de la Salud) también se ha preocupado de diversos aspectos del tema. Se echa en falta, en cambio, la consideración del asunto dentro del mundo laboral, lo que muchas veces no está ni contemplado. En España, es el Informe anual del Defensor del Pueblo correspondiente a 1998 el que plantea el tema de la violencia contra la mujer, pero dentro del ámbito doméstico. Pese a esa mayor referencia, existen aspectos que son aplicables directamente al asunto de la violencia en el medio de trabajo, independientemente del sexo de la víctima. Se comienza a observar una mayor difusión del asunto en lo que afecta a distintas reuniones científicas en nuestro país, e incluso interés desde ciertos ámbitos académicos, y ello es impor-

tante por cuanto contribuye a una mayor expansión del conocimiento del fenómeno que, por otra parte, no suele ser incluido en las evaluaciones de riesgos pese a ser una realidad susceptible de ser evaluada.

Históricamente se han abordado los riesgos laborales desde el punto de vista de los métodos de trabajo inseguros, las situaciones industriales peligrosas o las exposiciones a agentes físicos, químicos o biológicos. De forma clásica también, las distintas ramas implicadas de la prevención de riesgos no parecen haber dado a la violencia la importancia que merece ya que está considerada, en global, como el duodécimo problema de salud en general (incluyendo también el aspecto laboral) que se prevé para el año 2020 según fuentes relacionadas con la OMS. El presente trabajo aborda las cuestiones consideradas a lo largo de esta introducción, estructurando su contenido en cuatro grandes bloques temáticos: definición de conceptos generales, el hostigamiento psicológico (*mobbing*), la violencia física y el acoso sexual. Para los tres últimos se realiza una aproximación conceptual, reseñándose sus consecuencias y las líneas de actuación.

## 2. DEFINICIONES

A lo largo de este estudio se van a emplear distintos términos con cierta frecuencia. A fin de que el lector, no siempre médico o psicólogo, se haga una idea acerca de en qué consisten tales términos, se procede a desarrollarlos brevemente con el fin de que, cuando se lean, no signifiquen unas palabras más o menos raras de difícil o nula comprensión que están en medio de un texto. Se pretende transmitir que se trata de unos términos con una carga potencial de negatividad impresionante para la vida social, laboral e individual que muchas veces son, o pueden ser, consecuencias de una serie de actuaciones incorrectas y evitables, correspondiendo dicha evitación, en el caso que nos ocupa, a todas las personas que integran una organización de trabajo.

### **TRAUMA PSÍQUICO**

Es toda vivencia que ejerce un impacto desastroso o muy perturbador sobre la vida psíquica del sujeto. Una vivencia es una experiencia psíquica vivida con cierta intensidad, de suerte que deja una huella activa en la vida psíquica del sujeto... es decir, encierra una especial significación para el sujeto y deja en él una impresión que modifica, de alguna manera, su personalidad. En dicha vivencia pueden distinguirse una carga afectiva, una intensidad, una persistencia y un significado. En tanto en cuanto los tres primeros factores tienen una valencia objetiva, el significado de la vivencia depende de la historia biográfica del sujeto. De ese modo, siguiendo a López Ibor, un acontecimiento resulta traumatizante porque significa algo especial para la persona que así lo interpreta, y de ese modo es posible que un mismo acontecimiento que supone un trauma muy significativo para una persona puede no suponer nada importante para otra.

### **VIOLENCIA**

La palabra violencia se asocia, sobre todo en inglés, a la fuerza física, definiéndose como el ejercicio ilegal de la fuerza física o la intimidación mediante la exhibición de dicha fuerza. La OMS define la violencia como el uso intencio-

nado de fuerza física o de otro tipo de poder, en forma de amenaza o en realidad, dirigido contra uno mismo, otra persona, un grupo o una comunidad, que produce o tiene una gran probabilidad de producir daño físico, daño psicológico, privación o mal desarrollo de una situación.

Por otra parte, la OMS se refiere a daño intencionado y a daño no intencionado ya que muchas formas de violencia no tienen intención de dañar físicamente. Así, definen el daño intencionado (equiparable al uso del término violencia) como el que resulta de la violencia interpersonal o contra uno mismo e incluye el homicidio, la agresión, el suicidio o intento de suicidio, la agresión sexual y la violencia entre miembros de la familia y compañeros relacionados de forma íntima. Existe una serie de episodios de daño cuyas consecuencias (muerte, discapacidad...) surgen bajo circunstancias supuestamente accidentales (choque de vehículos, incendios, intoxicaciones, ahogamientos...), episodios que constituirían el apartado del daño no intencionado. En cualquiera de los casos, la determinación de si el intento de dañar era cierto, o si el intento ha tenido como consecuencia un daño que fue consecuencia de la conducta determinada que se pretendía llevar a cabo sin intención de dañar, es algo que, siempre *a posteriori*, puede determinar el juez o quien se dedique a realizar estudios muy concretos centrados en dicha intencionalidad.

En cambio, definir la violencia en el lugar de trabajo es más complejo: unos incluirían actos o palabras que hacen que la gente se sienta incómoda en el puesto de trabajo; otros, amenazas y hostigamiento; y, por último, el daño corporal infligido a una persona por otra u otras. Siempre está presente un componente verbal, uno físico o ambos. Además de poder extraer una definición a partir de la expuesta por la OMS, puede definirse también la violencia en el contexto laboral como “cualquier incidente en el que se abusa, amenaza o agrede a un empleado en circunstancias que surgen fuera del transcurso normal de su ocupación o de su relación laboral con la empresa”. Es frecuente observar que muchos textos anglosajones emplean el término para referirse exclusivamente a la violencia física, como se ha comentado al principio de este apartado.

## **VIOLENCIA FÍSICA**

Independientemente del daño psicológico al que lamentablemente pocas veces se atiende, el término *violencia física* suele referirse a situaciones en las que la integridad física de la víctima es afectada en mayor o menor medida, con resultado de muerte, lesiones o “nada” (sólo que a la víctima la han agredido pero no se nota, situación también problemática dentro de los aspectos que se tratarán posteriormente). En los casos en que el resultado de la agresión (contra la persona o su propiedad) es objetivable, hay ocasiones en las que puede ponerse en

marcha, con diferente fortuna, el aparato de la justicia. Igualmente, si el hecho afecta a trabajadores pertenecientes a la misma plantilla, también hay ocasiones en las que puede ponerse en marcha el sistema disciplinario de la empresa.

Los tóxicos, las enfermedades orgánicas, las discapacidades del desarrollo, la psicosis y el estrés insoportable parecen situaciones en las que existe cierta facilidad para que surjan actos violentos. Existe una serie de indicadores comunes de peligrosidad para otros que deberán tenerse en cuenta a la hora de evaluar el riesgo de violencia: amenazas abiertas y frecuentes, acceso a instrumentos que pueden causar daño, historia previa de pérdida de control, maltrato o abandono en la infancia, actos violentos anteriores, ira crónica, hostilidad, resentimiento, etc. Pese a existir distintos intentos por evaluar el riesgo de violencia, hay que reseñar que muchas personas no se ajustan a los factores predictivos conocidos.

## **MOBBING**

Término empleado para identificar situaciones en las que una persona o un grupo de personas ejercen un conjunto de comportamientos caracterizados por una violencia psicológica, de forma sistemática (al menos, una vez por semana), durante un tiempo prolongado (más de 6 meses), sobre otra persona en el lugar de trabajo, según definición de H. Leymann. En castellano, se podría traducir dicho término como «psicoterror laboral» u «hostigamiento psicológico en el trabajo».

## **VIOLENCIA SEXUAL**

Se trata de formas de violencia en las que se emplea la fuerza física para obligar a una persona a ser parte, contra su voluntad, en una actividad de naturaleza sexual. Los elementos que la definen son, aparte de ser contrario a la voluntad de la persona, que el afectado sea implicado en tal actividad cuando es incapaz de entender la naturaleza del acto, de negar su participación o de comunicar su deseo de no verse implicado en él (enfermedad, discapacidad, influencia del alcohol o drogas, intimidación u otras medidas de presión).

La declaración sobre la eliminación de la violencia sobre la mujer (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1993) dice en su artículo 1º que la violencia contra las mujeres supone cualquier acto de violencia basado en el sexo que da lugar, o puede dar lugar, a un perjuicio de sufrimiento físico, sexual o psicológico de las mujeres, incluidas las amenazas de tales actos, la coerción o las privaciones arbitrarias de libertad, ya ocurran en la vida pública o en la privada. Lo mismo, como se mencionará en el capítulo correspondiente, debe ser aplicado a todas las personas, y no sólo a las mujeres, interesando además, a los efectos de este estudio, lo que está relacionado con las condiciones de trabajo.

Legalmente pueden distinguirse tres grados: la agresión (atentado contra la libertad o la indemnidad sexual con violencia o intimidación, con o sin acceso carnal o introducción de objetos en las partes pudendas); el abuso (lo mismo pero sin violencia o sin intimidación); y el acoso sexual (solicitud de favores para sí o un tercero dentro de una relación laboral, docente o de servicios, solicitud cuya continuidad llega a provocar una situación intimidatoria, hostil o humillante para la persona que los padece).

## **INCIDENTE CRÍTICO**

Un incidente crítico en el puesto de trabajo puede definirse como un acontecimiento que se produce en dicho puesto (o en su entorno), que causa un trauma emocional o psicológico en las personas expuestas directamente, e incluso indirectamente, a dicho acontecimiento. Se trata de un acontecimiento poderoso, ajeno o extraño al intervalo de las situaciones que componen la experiencia normal, cuya potencia le hace quedar fuera del control de los trabajadores afectados.

Después de un incidente crítico, los sentimientos de los trabajadores sobre sus trabajos y puestos de trabajo pueden quedar gravemente afectados. La creencia de que no se tratan adecuadamente sus problemas puede arraigar, las ausencias pueden aumentar, la productividad y la moral, decrecer, y las ausencias, demandas y rotación, aumentar.

En algunos casos, la vivencia personal de abandono, falta de ayuda e impotencia puede exceder de los mecanismos de aceptación o asimilación de la persona, de sus recursos psicológicos. Es frecuente observar, en las personas afectadas, ansiedad, irritabilidad y cambios en el comportamiento, igual que otros síntomas como dificultad tanto para estar solo como para estar con gente, aparición de recuerdos sobre el incidente, (con o sin cuadro nervioso vegetativo acompañante), dificultades para concentrarse, pensar o tomar decisiones... Esto tiene relación y da pie a un cuadro clínico muy relacionado, en general, con toda la problemática que en este estudio se está tratando. Se trata del síndrome de estrés postraumático .

## **ESTRÉS**

Se van a tratar en este estudio situaciones directamente relacionadas con el estrés y se va a hacer referencia al trastorno por estrés postraumático. Procede, por tanto, comentar, al menos, las múltiples definiciones de estrés, que fueron clasificadas en 1981 por Cox y Mackay en función de que el estrés se conceptualice como estímulo, respuesta, percepción o transacción.

Las definiciones del estrés como estímulo parten del concepto creado en re-

lación con el estudio de la resistencia de los materiales. El estrés se refiere a una fuerza externa que ese aplica a un determinado material, deformándolo. Si esa deformación cae dentro de los límites de elasticidad de dicho material, éste volverá a su estado original cuando desaparezca el estrés. Caso contrario, se producirá una deformación permanente o se romperá. Así, Appley y Turnbull trasladan esa concepción creada por los estudios de física y caracterizan el estrés como situaciones nuevas, intensas, rápidamente cambiantes e inesperadas. Es evidente que, en principio, estas situaciones van a producir una respuesta del organismo que permite su adaptación al estímulo, hasta que este excede. Ello da lugar a otra visión del estrés...

Cuando se considera el estrés como respuesta, se hace referencia a las respuestas fisiológicas o psicológicas que una persona exhibe ante un determinado estímulo externo (ambiental), llamado estresor. Aquí se encuentra la definición clásica de Selye (respuesta general del organismo ante cualquier estímulo estresor o situación estresante) o la de Matteson e Ivancevich (respuesta adaptativa, mediada por características individuales, consecuencia de una acción externa, situación o evento que supone especiales demandas físicas, psicológicas, o ambas, sobre una persona).

Las definiciones del estrés como percepción se refieren a que el estrés surge de procesos perceptivos y cognitivos que producen secuelas fisiológicas o psicológicas. Lazarus (1966) interpreta la interacción entre agentes estresores y el hombre en términos de apreciación y evaluación; llevado al extremo, un evento será estresante cuando el individuo lo defina, aprecie o evalúe como tal.

Por último, las definiciones que consideran el estrés como transacción entre persona y medio ambiente tienen dos vertientes:

- las que consideran las discrepancias entre las demandas planteadas al individuo (externas o internas) y sus capacidades para afrontarlas, considerando también la apreciación que ese individuo hace de esas discrepancias. A este respecto, McGrath (1970) habla de un importante desequilibrio percibido entre la demanda y la capacidad de respuesta del individuo bajo condiciones en las que el fracaso en la solución de la situación (ante esa demanda) tiene importantes consecuencias percibidas. Lazarus y Folkman (1984) se refieren a la relación entre la persona y el ambiente que es apreciado por la persona como gravoso o con demandas superiores a sus recursos y dañino para su bienestar.
- las que atienden a discrepancias entre las características del ambiente y las preferencias de los individuos sobre el mismo. A este respecto, Edwards (1988) lo define como la discrepancia negativa entre un estado percibido por un individuo y el estado deseado, siendo tal diferencia importante para el individuo.

## SÍNDROME DE ESTRÉS POSTRAUMÁTICO

El estudio y tratamiento de las víctimas en función de la intensidad y tipo de trauma psicológico recibido constituyen el objeto de la psicotraumatología. Esta ciencia presta una atención especial a un tipo de trastorno cuya esencia se encuentra en la aparición de una serie de síntomas característicos con posterioridad a la exposición a un acontecimiento estresante y extremadamente traumático, donde el individuo se ve envuelto en hechos que representan un peligro real para su vida o se interpretan como cualquier amenaza contra su integridad física. Los criterios diagnósticos actuales se resumen en la Tabla 1.

Entre los acontecimientos traumáticos que pueden originar un trastorno por estrés postraumático se incluyen, aunque no de forma exclusiva, ataques personales violentos, combates en el frente con motivo de guerra, ser secuestrado, ser tomado como rehén, ser torturado, ser encarcelado como prisionero de guerra o internado en un campo de concentración, catástrofes naturales o provocadas por el hombre, accidentes automovilísticos graves y recepción del diagnóstico de enfermedades graves. De igual forma, los acontecimientos traumáticos experimentados por los demás pueden ser transmitidos al individuo y dar como resultado el trastorno referido. Así, los actos terroristas o los accidentes graves. Por último, la observación, que no el padecimiento, de accidentes graves, muertes no natu-

- A. La persona ha estado expuesta a un acontecimiento traumático** en el que:
  - 1) ha *experimentado, presenciado o le han explicado* uno o varios acontecimientos caracterizados por muertes o amenazas para su integridad física o la de los demás;
  - 2) ha respondido con *temor, desesperanza u horror intensos*.
- B. El acontecimiento traumático se reexperimenta de forma persistente y de varias maneras** (*sueños, sensación de revivir la experiencia o recuerdos sobre la misma, malestar psicológico o respuestas fisiológicas al exponerse a estímulos relacionados con el acontecimiento*).
- C. Evitación persistente de estímulos asociados al trauma** (*evitan pensamientos y actividades relacionadas con el trauma, no pueden recordar aspectos importantes del episodio, sensación de desapego frente a los demás, restricción de la vida afectiva, sensación de un futuro sin esperanza*).
- D. Síntomas persistentes de aumento de la activación** (*dificultades para conciliar o mantener el sueño, desde irritabilidad hasta aumentos exagerados de la agresividad, hipervigilancia, dificultad para la concentración o para acabar las tareas,...*).

*Tabla 1. Criterios para el diagnóstico de trastorno por estrés postraumático  
(Resumido de la 4<sup>a</sup> edición del Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales de la Asociación Americana de Psiquiatría)*

rales, ataques violentos, etc, también pueden dar lugar a la sintomatología expresa da en la Tabla 1.

De esta manera, además de haber padecido, presenciado o conocido el acontecimiento traumático, la respuesta del sujeto a tales acontecimientos debe incluir temor, desesperanza u horror intenso, el acontecimiento debe ser reexperimentado de forma persistente, la evitación de los estímulos asociados al acontecimiento traumático también es persistente, al igual que los síntomas de ansiedad que no existían antes del trauma. La Tabla 1 resume los criterios manejados en la actualidad para diagnosticar el trastorno de estrés postraumático.

Cuando las alteraciones que son consecuencia del trauma aparecen dentro del primer mes que sigue al acontecimiento traumático y duran entre un mínimo de dos días y un máximo de cuatro semanas, se habla de trastorno por estrés agudo. Los síntomas que se prolongan durante más de cuatro semanas entran dentro de la categoría del estrés postraumático, el cual, a su vez, puede ser agudo o crónico. El primer caso se produce cuando la duración de los síntomas es inferior a los 3 meses, hablándose de un trastorno por estrés postraumático crónico cuando la duración de los síntomas es igual o superior a los 3 meses. La complejidad del diagnóstico diferencial (que no procede tratar aquí) y las enfermedades asociadas (la depresión entre ellas) hacen recomendar, en muchas ocasiones, la remisión al correspondiente profesional de la salud, especialista en psiquiatría, para la valoración y tratamiento del caso, tratamiento que en muchas ocasiones requiere unos conocimientos adicionales dentro del campo de la psicoterapia.

Las causas que pueden generar un trastorno por estrés postraumático pueden ser, pues, naturales, o no. Las no naturales suelen ser generadas por otras personas y es una responsabilidad de cualquier individuo de la especie humana, dentro y fuera del ámbito laboral, contribuir a su evitación. Entre los distintos factores predisponentes de vulnerabilidad a padecer este síndrome se encuentran los cambios estresantes recientes en la vida del sujeto y un sistema de apoyo inadecuado. Tienen, además, peor pronóstico que las situaciones de estrés postraumático producido por causas naturales.

## DEPRESIÓN

Es frecuente que la palabra “depresión” se asocie, en lenguaje llano, a distintos aspectos inherentes de la experiencia humana que en realidad constituyen períodos de tristeza absolutamente normales que no tienen relación con la enfermedad depresiva. De la misma manera, existen situaciones de duelo donde la presencia de síntomas depresivos también resulta normal y que, como se verá a lo largo de este apartado, también entran dentro de lo admisible.

También pueden distinguirse distintos cuadros que, a la palabra depresión,

llevan añadido un “apellido”. Se trata de cuadros que están incluidos en los trastornos del estado de ánimo (alteración del humor) y que muchas veces van acompañados de forma cíclica por otras situaciones del estado de ánimo en el sentido contrario (manía, estado bipolar), o por situaciones que, pareciéndose, no permiten el diagnóstico de depresión, concretamente depresión mayor, que es la que nos interesa, por no cumplir los criterios necesarios para ello (trastorno distímico o trastornos del estado de ánimo debidos a otras enfermedades).

La característica esencial de un episodio depresivo mayor es que, durante un período de al menos dos semanas, hay un estado de ánimo deprimido o una pérdida de interés o placer en casi todas las actividades. Los criterios diagnósticos exigen que el individuo experimente una serie de síntomas más, que suponen un cambio respecto a la actividad previa, relacionados con: cambios de apetito o peso, sueño y actividad psicomotora; falta de energía; sentimientos de infravaloración, inutilidad o culpa excesivos e inapropiados casi a diario; dificultad para pensar, concentrarse o tomar decisiones (obsérvese la posible repercusión laboral en este estado), y pensamientos recurrentes de muerte o ideación, planes o intentos suicidas.

Los síntomas no deben estar originados por los efectos fisiológicos directos de una o varias sustancias ni a enfermedad médica que pueda provocar un trastorno del estado de ánimo (hipotiroidismo, esclerosis múltiple...). En ocasiones, los síntomas de ansiedad y las alteraciones de la conducta pueden coexistir con trastornos depresivos que, con frecuencia, son difíciles de diferenciar de otros trastornos emocionales no depresivos y de los trastornos de la conducta. Como último criterio a comentar se encuentra el malestar clínico significativo o deterioro social, laboral o de otras áreas importantes de la actividad del individuo. Éste puede llegar a perder su capacidad para relacionarse o trabajar, y en casos aún más graves, llegar a ser incapaz de mantener unos mínimos de higiene personal o de cuidado de sí mismo.

En fin, se trata de un cuadro clínico importante, cuya base bioquímica es cada vez mejor conocida, pero que puede desarrollarse de manera reactiva a una situación determinada y que supone, igualmente, una carga social considerable en términos tanto de comportamiento social como de productividad o meramente económicos. Entre otros, lleva implícito, como se habrá podido comprender, el riesgo de suicidio.

## **SUICIDIO**

Puede entenderse que es suicidio toda muerte que resulta, mediata o inmediatamente, de un acto positivo o negativo realizado intencionadamente por la misma víctima, teniendo ésta la certeza absoluta sobre el resultado que se pretende

lograr, es decir, su propia muerte. Las cifras del problema se traducen en que, por ejemplo y según la OMS, 1.000.000 de personas se suicidaron en 2000 siendo esta cifra superior a la de personas que murieron en accidente de tráfico. Los datos relativos a España indican que es de los países con un índice menor de suicidios dentro de la Unión Europea (8,4% por 100.000 habitantes) y, por supuesto, en relación con el resto del mundo. La tasa de suicidio aumenta con la edad, habiendo un pico a los 45 años, entre los hombres, y a los 55 años, entre las mujeres. El suicidio es la tercera causa de muerte en Estados Unidos en el grupo de edades comprendidas entre 15 y 24 años. La ideación suicida se presenta en todas las edades y con mayor probabilidad cuando el trastorno depresivo es grave. También es importante mencionar la importancia de otros factores, como el hecho de ser paciente psiquiátrico, lo que parece aumentar el riesgo de suicidio entre 3 y 12 veces.

El eminentе psiquiatra Kurt Schneider distinguió tres clases de actos suicidas: el primero, que responde a un impulso de suicidio, sería el acto primitivo en cortocircuito; el segundo puede resultar de una reacción de fuga ante una situación intolerable, y el tercero, de un comportamiento teatral y demostrativo. Es la voluntariedad propia del segundo de ellos la que más va a interesar a efectos laborales al tratarse de situaciones que, habitualmente tras enfermedad psiquiátrica, van a resultar insostenibles para la víctima.

Se ha propuesto que la conducta suicida responde a un trastorno mental (clásicamente asociada con la depresión, pero también a alcoholismo [y consumo de estupefacientes], esquizofrenia, epilepsia e histeria [aunque desde el DSM III el término no deba ser utilizado]). El 15% de los enfermos que sufren depresión ha intentado quitarse la vida, y este grupo de enfermos depresivos tiene un 30% más de posibilidades de suicidarse que las personas incluidas en el grupo de “sanas”. Frente a ello, se sitúa la postura, ya clásica (E. Durkheim), de que el suicidio es consecuencia de una integración social insuficiente. Parece claro que el anterior aserto no es completamente cierto, pero es evidente que la sociedad es generadora de muchos de estos comportamientos. En Suecia, Heinz Leymann ha demostrado el origen laboral de una parte considerable de todos los suicidios. En este sentido, es bien conocido, sobre todo entre los que se dedican a la biopatología, que se encuentra lo que se busca. Cambiando de ámbito, si no se investiga dicho origen laboral del suicidio, fácil es decir que no hay suicidios cuya causa esté relacionada con el trabajo.

El método más común utilizado para suicidarse es la sobredosis de fármacos, sobre todo en mujeres, y muchas veces dicha sobredosis corre a cargo del propio medicamento antidepresivo con el que están en tratamiento (antidepresivos tricíclicos). En cambio, los hombres suelen elegir métodos más violentos como el ahorcamiento y la precipitación desde los lugares elevados. La mayor dispo-

nibilidad de medios para suicidarse se observa en datos, en este caso, relativos al suicidio de adolescentes con armas de fuego en Estados Unidos (un 66%) y en Inglaterra (un 6%), lo que parece extrapolable a toda la Unión Europea debido a la política de restricción de la disponibilidad de armas de fuego. De hecho, la gente se suicida menos con arma de fuego en los Estados americanos donde existen leyes restrictivas de la disponibilidad de dichas armas.

Si bien las relaciones del suicidio con ciertos estados biológicos y de orden psíquico pueden considerarse, en muchas ocasiones y pese al cada vez mayor conocimiento, dudosas, parece que las relaciones con ciertos estados del medio social son constantes (por ejemplo, desesperanza en las posibilidades de futuro en zonas o países económicamente pobres y con altas tasas de paro). Se va a analizar en este estudio una situación poco recomendable (*mobbing*) que se genera a partir de las relaciones sociales que se establecen, en la parte que en este texto interesa, con motivo del trabajo. Así, los actos que la víctima lleva a cabo y que parecen expresar solamente su temperamento personal son, en realidad, las consecuencias de un estado social que puede, o no, manifestarse, pero que hay que tener en cuenta, lo que también apoya la justificación del trabajo que aquí se lleva a cabo. Por otra parte, las alteraciones psicológicas padecidas por las víctimas de la violencia física, también pueden resultar en la autolisis que en este apartado dedicado al suicidio se resume.

Para algunos, el suicidio sería la forma más extrema de autoagresión. Es fácil justificar que hay autoagresiones mucho más extremas que no culminan, también de forma calculada, con la finalización de la vida de la persona. Las situaciones de violencia que se van a analizar, y más concretamente las víctimas de una violencia psicológica prolongada, pueden reaccionar con la provocación de incidentes o, peor, de accidentes más o menos graves contra ellos mismos o contra otros, como forma de expresar su descontento o su desesperación. Esto, como todo lo anteriormente expuesto en este apartado, deberá preocupar profundamente a la sociedad y a sus dirigentes y, en la parte que nos afecta, a todas las organizaciones de trabajo.

Los programas para prevenir el suicidio se centran en problemas que suponen la causa inmediata de la muerte (control de armas, detoxificación de gas doméstico y emisiones de los coches, control de sustancias tóxicas y menor toxicidad de psicofármacos y tratamiento precoz de enfermedades psiquiátricas). Existen causas por encima de éstas que deben ser identificadas y controladas pese a la dificultad que ello entraña. Para que una persona llegue a quitarse la vida por algún medio sobre el que se pretende actuar de forma preventiva, tiene que haber habido una situación previa muy potente que le haya afectado hasta el punto de tomar esa decisión. Por ello, la verdadera prevención deberá buscarse por encima de estas causas inmediatas, acudiendo (en terminología forense) a las causas fundamentales. El hostigamiento psicológico en el trabajo deberá considerarse una de ellas.

### 3. HOSTIGAMIENTO PSICOLÓGICO: *MOBBING*

#### INTRODUCCIÓN

Una organización de trabajo implica la reunión de un grupo de personas, variable en número, con un fin común y un grado variable de normativización, por lo que es una forma de organización social. En las organizaciones de trabajo suelen estar contempladas las relaciones que deben establecerse entre los distintos individuos y grupos para la realización de la tarea encomendada. Sin embargo, la existencia de otros tipos de relaciones, distintas de las meramente productivas, entre los distintos individuos de una empresa, así como el desarrollo formal de todas las relaciones en general, es algo que no suele merecer atención al no ser aspectos directamente relacionados con la realización del trabajo y, por ende, se insiste, con el asunto económico además de con el resultado del propio trabajo.

Como resultado de tales relaciones no directamente productivas puede producirse un funcionamiento anormal de la organización social, lo que se traduciría en consecuencias bastante más amplias que simples discusiones o problemas personales. Distintos estudios han puesto de manifiesto que la existencia de problemas en estos ámbitos está relacionada con la aparición de ciertas disfunciones que repercutirán tanto sobre los trabajadores (mal clima laboral, insatisfacción en el trabajo, desmotivación,...) como sobre el funcionamiento de la empresa (absentismo, abandonos del trabajo, incremento de la siniestralidad, disminución de la cantidad y la calidad del trabajo,...).

Un conjunto de problemas originados a partir de las relaciones que se establecen entre los trabajadores de una organización de trabajo han sido conceptualizados con la denominación de *mobbing*. Este concepto hace referencia a situaciones de hostigamiento y acoso psicológico que se da entre los miembros de una organización de trabajo, aunque al ser este tipo de problemas propios de las organizaciones sociales, pueden producirse en otros ámbitos distintos del laboral (familiar, escolar, vecinal, etc.).

Si bien los conflictos de tipo social se producen en casi todas las organizaciones y las conductas de hostigamiento psicológico no son un fenómeno nuevo, el *mobbing* comienza a ser de interés para el mundo científico, siendo objeto de

estudio sistemático y minucioso, a mediados de la década de los años 80. Leymann y Gustavsson publicaron en 1984 el primer artículo de investigación con auténtico interés sobre la cuestión, titulado «Psychological violence at workplace. Two explorative studies». Una década más tarde, en abril de 1995, se celebró el primer simposium sobre *mobbing* en el marco del Séptimo Congreso Europeo de Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

En este tiempo, han sido los países nórdicos, y en especial Finlandia, Suecia, Noruega y Alemania, quienes más han trabajado sobre el tema y más producción científica han generado.

Una de las primeras cuestiones que hubo de plantearse respecto a la cuestión del hostigamiento psicológico tiene que ver con el propio término para identificar el problema. Dos han sido los términos que se manejan: *bullying* y *mobbing*. Si bien ambos hacen referencia a comportamientos agresivos, su significado original no es idéntico, sino que contempla algunos matices que los diferencia. De acuerdo con Leymann, el término *bullying* parece referirse y debería reservarse de manera más específica a las agresiones físicas, lo cual, aun no siendo una rareza, tampoco es lo más habitual en los contextos organizativos de nuestro medio. Esta es la razón por la que, en su aplicación a los entornos sociales, muchos estudiosos de la cuestión se han decantado por el vocablo *mobbing* (dado que las agresiones en los contextos laborales generalmente consisten en conductas mucho más sofisticadas que las agresiones físicas).

El origen de la palabra *mobbing* se encuentra en la etología. Konrad Lorenz, eminente etólogo, la utilizó para describir ciertas conductas grupales de animales, en concreto, ataques de un grupo de animales a un único animal. Según Lorenz, la agresión que provoca daño físico en los demás se origina en un instinto de lucha que los seres humanos comparten con otros organismos, llegando a concluir que la agresión es inevitable y surge, en ciertas ocasiones, de forma espontánea. Por otra parte, es curioso el que las agresiones dentro de la misma especie animal sean mínimas y habitualmente tengan justificaciones relacionadas con situaciones extremas. Se dice que tal hecho es curioso porque, ciertamente, no ocurre así con el ser humano. Dicho de otra manera, si bien la conducta agresiva en el llamado animal es instintiva y puede responder al instinto de supervivencia, la agresión entre los conocidos como animales racionales parece una conducta aprendida, difícil de explicar la mayoría de las veces en función del beneficio de la especie. Con posterioridad, se aplicó el término *mobbing* a conductas similares producidas por niños en los contextos escolares. Finalmente fue Leymann quien recuperó tal vocablo y lo aplicó al contexto de organizaciones de trabajo, empleándose ya el término para referirse a las agresiones de un grupo, o de una persona, contra la víctima, perdiendo, por tanto, el inicial sentido grupal como connotación del término.

## EL MOBBING EN CIFRAS

Como ya se ha comentado, son los países nórdicos los que comienzan a documentar más profusamente el fenómeno del *mobbing*; sin embargo, todos los países de nuestro entorno tienen documentada la problemática. En términos de cifras, el número de personas afectadas es importante en aquellos países en que se ha estudiado específicamente, si bien las cifras que ofrecen distintos estudios sobre el *mobbing* no sólo son distintas, sino incluso muy dispares. Y esto sirve tanto para datos de prevalencia como de costes e impacto. Cada vez se conoce más sobre este fenómeno pero, de momento, existen dificultades que explican las disparidades antes mencionadas. Una de ellas es la ausencia de una única definición de qué es el *mobbing*. Ello lleva consigo distintas “operativizaciones” del concepto y, por tanto, la ausencia de una forma normalizada de estudio del fenómeno (ni en cuanto a definición, ni en cuanto a herramientas de evaluación). En definitiva, existen distintas formas de medirlo (medidas de autodiagnóstico, medidas basadas en exposición a conductas puntuales, medidas de percepción,...). Y todas ellas con unos marcos temporales distintos: último años, últimos seis meses, momento del registro de datos,...

Así, en Suecia, en el año 1992, se llevó a cabo un estudio en la población trabajadora cuyas conclusiones establecían que un 3,5% de los trabajadores encajaba con la definición de persona que sufre *mobbing* en el trabajo. En este mismo estudio se estimó que una de cada cuatro personas que entran a formar parte del mundo laboral estará sujeta a conductas de hostigamiento psicológico por lo menos en una ocasión a lo largo de su vida laboral y con una duración de al menos seis meses.

En cuanto a la distribución por sexos, el 55% de los hostigados eran mujeres y el 45%, hombres. En lo referente a la relación hostigador-hostigado, el 76% de los hombres víctimas era hostigado por otros hombres; sólo el 3% lo era por mujeres y un 21% lo era por ambos sexos. Por su parte, el 40% de las mujeres víctimas era hostigado por otras mujeres, el 30%, por hombres y el resto, tanto por hombres como por mujeres.

Respecto al número de acosadores, un tercio de las víctimas tenía como acosador a una sola persona y el 40% era acosado por grupos de 2 a 4 personas, constituyendo una rareza el ataque de un grupo entero a una sola persona.

En el caso de Noruega, algunos estudios llevados a cabo indican que un 8,6% de los trabajadores se consideraba a sí mismo víctima de *mobbing* y que la duración media de los episodios de hostigamiento psicológico era de dieciocho meses. Los hombres tenían principalmente a otros hombres como hostigadores y las mujeres, a otras mujeres.

En las conclusiones de la Tercera Encuesta Europea sobre Condiciones de

Trabajo en la Unión Europea, desarrollada en 2000 por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, se señala que el hostigamiento psicológico afecta al 8,1% de los trabajadores, estando los hombres y las mujeres afectados casi por igual (un 7% de los hombres y un 9% de las mujeres). En cifras absolutas, el 8,1% representa que la violencia en el trabajo afecta a doce millones de trabajadores, en forma de intimidación y violencia psicológica. Los porcentajes más altos de afectados se encuentran en las actividades financieras, de intermediación y en la administración pública.

En el caso de España, según la fuente señalada, la cifra es más baja que la media europea, pero no deja de ser importante; los afectados por hostigamiento psicológico representan un 5% de los trabajadores. Probablemente, el primer estudio en condiciones reales de trabajo que se conoce sobre *mobbing* en España fue el llevado a cabo por López García-Silva *et al.* en 1997. Tal estudio mostró, en contraste, cifras bastante superiores (cercanas al 30% de los encuestados), si bien el punto de partida teórico para obtener la muestra junto con la consideración, *a posteriori*, de distintas variables confundentes hicieron pensar a los autores en la necesidad de estudios poblacionales ciertamente más amplios para obtener una idea precisa de la situación.

La V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo llevada a cabo en 2003 por el Instituto Nacional de Higiene y Seguridad en el Trabajo (INSHT), incorpora en sus cuestionarios preguntas acerca de la exposición de los trabajadores a conductas violentas en el trabajo. Se preguntó a los trabajadores si habían sido objeto, en los últimos doce meses, de conductas de violencia física, pretensiones sexuales no deseadas o de discriminación por edad, nacionalidad, sexo, raza o etnia, minusvalía u orientación sexual.

Con el fin de conocer las posibles conductas de acoso psicológico en el trabajo la encuesta preguntaba al trabajador si, en el periodo de los doce meses precedentes, había sido objeto, en su lugar de trabajo, de conductas que le dificultaban la comunicación, le desacreditaban personal o profesionalmente, le suponían una amenaza u otras conductas de tal tipo.

La Encuesta presenta los resultados atendiendo a dos criterios según la frecuencia de exposición a las conductas señaladas. Por una parte, con un criterio restrictivo se agrupa a los trabajadores que dicen ser objeto de conductas de acoso diariamente o al menos una vez por semana. Por otra parte, con un criterio menos restrictivo, se agrupa a los trabajadores que manifiestan que la frecuencia de tales conductas de acoso es diaria, al menos una vez por semana o algunas veces al mes. Bajo el criterio restrictivo, según la encuesta un 2,8% de los trabajadores es objeto de acoso. Bajo el criterio menos restrictivo, la frecuencia aumenta al 4,5%.

Por sectores de actividad, el sector Servicios presenta la mayor frecuencia de trabajadores en situación de acoso (3,3% con el criterio restrictivo y 5,3% con el menos restrictivo). Dentro de este sector las ramas de actividad que presentan los porcentajes más elevados son Servicios Sociales y Administración/Banca con un 6,2% y un 5,8%, respectivamente, de trabajadores afectados bajo el criterio menos restrictivo.

Atendiendo a la edad, la mayor exposición a comportamientos de acoso se presenta en los menores de 45 años (4,8% frente al 3,6% en los trabajadores de mayor edad); y, atendiendo al sexo, son las mujeres las que manifiestan en mayor medida que los hombres ser objeto de conductas de acoso (5,8% frente al 3,8%).

En lo que se refiere al tamaño de plantilla del centro de trabajo, se han obtenido mayores porcentajes de trabajadores que dicen ser objeto de conductas de acoso en los centros más grandes. Los porcentajes oscilan entre el 2% en los centros de menos de 10 trabajadores y el 6,9% en los centros con más de 500 trabajadores.

Básicamente, los trabajadores que han sido objeto de acoso identifican a los compañeros y a los superiores como las personas que ejercieron dicho comportamiento; con mayor frecuencia los primeros que los segundos (59,8% frente al 40,1% con el criterio restrictivo). Un 13,8% de los trabajadores víctimas de acoso señala a sus subordinados como los acosadores.

Por otra parte, la mayoría de los trabajadores que dicen ser objeto de conductas de acoso psicológico manifiestan recibir esos comportamientos de una persona (48%) o de dos a cuatro personas (33-35%). Es menos frecuente la emisión de conductas de acoso por parte de más de cuatro personas.

Otras fuentes ofrecen cifras mucho más abultadas. Así, estudios llevados a cabo en la Comunidad de Madrid por la Universidad de Alcalá de Henares (Barómetro Cisneros 1) en 2001 señalaban que el 11,5% de los trabajadores era víctima de acoso. La misma fuente, un año más tarde (Barómetro Cisneros 2) eleva la cifra al 16% de la población trabajadora.

## DEFINICIÓN

Una vez constatada la existencia en las empresas de trabajadores sometidos a un hostigamiento psicológico de tal magnitud que llegan a presentar una patología psicosomática muy acusada, acompañada de actitudes y reacciones anormales hacia el trabajo y el ambiente laboral, la cuestión consiste en definir de manera precisa qué se ha de entender por *mobbing*.

Muchas de estas manifestaciones mencionadas se ajustan a la definición de

*mobbing*, que es el término que se emplea en la literatura psicológica internacional para identificar aquellas situaciones en las que una persona o un grupo de personas ejercen un conjunto de comportamientos caracterizados por una violencia psicológica extrema (en una o más de las 45 formas o comportamientos descritos por el Leymann Inventory of Psychological Terrorization, LIPT), de forma sistemática (al menos, una vez por semana), durante un tiempo prolongado (más de 6 meses), sobre otra persona en el lugar de trabajo, según definición de H. Leymann. En castellano, se podría traducir dicho término como «psicoterror laboral» u «hostigamiento psicológico en el trabajo», como ya se ha mencionado con anterioridad.

Por tanto, son elementos definitorios del *mobbing*:

- las conductas psicológicamente agresivas de, normalmente, un grupo de personas hacia otra,
- su carácter sistemático y su frecuencia.

## FORMAS DE EXPRESIÓN

De la definición anterior se deduce la existencia de dos partes entre las que existe un enfrentamiento y entre las que se puede diferenciar, por una parte, a los «hostigadores» con comportamientos y actitudes hostiles, activas, dominadoras, avasalladoras y vejatorias y, por otra, al agredido u hostigado, con actitudes y comportamientos normalmente de tipo reactivo o inhibitorio.

Sin embargo, la expresión de las situaciones de hostigamiento psicológico hacia un individuo es susceptible de ser manifestada de muy diversas maneras – e incluso con un alto grado de sofisticación –, a través de distintas actitudes y comportamientos. Leymann distingue cuarenta y cinco comportamientos hostiles diferentes (sin tener carácter exhaustivo) que pueden ser clasificados en grupos distintos atendiendo a su distinta naturaleza:

### Acciones contra la reputación o la dignidad

Muchas conductas van encaminadas a dañar la dignidad y la reputación personal del trabajador afectado u hostigado; por medio de la realización de comentarios injuriosos contra su persona, ridiculizándolo o riéndose públicamente de él, de su aspecto físico, de sus gestos, de su voz, de sus convicciones personales o religiosas, de su estilo de vida, etc. Uno de estos comportamientos, de gran incidencia y objeto de diversos estudios, sentencias judiciales, etc., es el acoso sexual. Se pueden dar también diversas acciones contra la reputación del afectado como trabajador.

### **Acciones contra el ejercicio de su trabajo**

Este tipo de conductas se puede concretar en encomendar una cantidad de trabajo excesiva o difícil de realizar, cuando no un trabajo innecesario, monótono o repetitivo, o incluso aquellas tareas para las que el individuo no está cualificado, o que requieren una cualificación menor que la poseída por la víctima (situación esta última a la que se denomina *shunting*). Incluye también, por otra parte, la privación de la realización de cualquier tipo de trabajo, enfrentando al individuo a situaciones capaces de generar conflicto de rol (bien negándole u ocultándole los medios para realizar su trabajo, bien solicitándole demandas contradictorias o excluyentes, u obligándole a realizar tareas en contra de sus convicciones morales, etc.).

### **Acciones que manipulan la comunicación o la información**

Muchas de las acciones comprenden una manipulación de la comunicación o de la información con la persona afectada que incluyen una amplia variedad de situaciones: manteniendo al afectado en una situación de ambigüedad de rol (no informándole sobre distintos aspectos de su trabajo, como sus funciones y responsabilidades, los métodos de trabajo a realizar, la cantidad y la calidad del trabajo a realizar, etc., manteniéndole en una situación de incertidumbre); haciendo un uso hostil de la comunicación tanto explícitamente (amenazándole, criticándole o reprendiéndole acerca de temas tanto laborales como referentes a su vida privada) como implícitamente (no dirigiéndole la palabra, no haciendo caso a sus opiniones, ignorando su presencia,...); utilizando selectivamente la comunicación (para reprender o amonestar y nunca para felicitar, acentuando la importancia de sus errores, minimizando la importancia de sus logros,...).

### **Acciones de iniquidad**

Otras acciones muestran la característica de que son situaciones de iniquidad mediante el establecimiento de diferencias de trato, o mediante la distribución no equitativa del trabajo, o desigualdades remunerativas, etc.

Lo que las distintas investigaciones ponen de manifiesto es que parece habitual que un individuo que es víctima de una situación de *mobbing* sea objeto, al mismo tiempo, de varios de los tipos de hostigamiento descritos por parte de su/s hostigador/es. En la Tabla 2 se ofrece una relación de conductas de hostigamiento.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que no todas las conductas de hostigamiento se producen con igual frecuencia ni son usadas por los mismos agentes. Así, las medidas organizativas, el aislamiento social, los ataques a la vida privada, las agresiones verbales, la difusión de rumores son estrategias típicas de las situaciones de *mobbing*, mientras que el ataque a las actitudes y la violencia físi-

**ATAQUES A LA VÍCTIMA CON MEDIDAS ORGANIZATIVAS**

- El superior restringe a la persona las posibilidades de hablar
- Cambiar la ubicación de una persona separándola de sus compañeros
- Prohibir a los compañeros que hablen a una persona determinada
- Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia
- Juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva
- Cuestionar las decisiones de una persona
- No asignar tareas a una persona
- Asignar tareas sin sentido
- Asignar a una persona tareas muy por debajo de sus capacidades
- Asignar tareas degradantes
- Asignar tareas con datos erróneos (habitualmente iniciales)

**ATAQUES A LAS RELACIONES SOCIALES DE LA VÍCTIMA CON AISLAMIENTO SOCIAL**

- Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona
- Rehusar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos
- Rehusar la comunicación con una persona a través de no comunicarse directamente con ella
- No dirigir la palabra a una persona
- Tratar a una persona como si no existiera

**ATAQUES A LA VIDA PRIVADA DE LA VÍCTIMA**

- Criticar permanentemente la vida privada de una persona
- Terror telefónico llevado a cabo por el hostigador
- Hacer parecer estúpida a una persona
- Dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos
- Mofarse de las discapacidades de una persona
- Imitar los gestos, voces... de una persona
- Mofarse de la vida privada de una persona

**VIOLENCIA FÍSICA**

- Ofertas sexuales, violencia sexual
- Amenazas de violencia física
- Uso de violencia menor
- Maltrato físico

ATAQUES A LAS ACTITUDES DE LA VÍCTIMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ataques a las actitudes y creencias políticas</li> <li>• Ataques a las actitudes y creencias religiosas</li> <li>• Mofas a la nacionalidad de la víctima</li> </ul>
AGRESIONES VERBALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gritos o insultos</li> <li>• Críticas permanentes del trabajo de la persona</li> <li>• Amenazas verbales</li> </ul>
RUMORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hablar mal de la persona a su espalda</li> <li>• Difundir rumores acerca de la víctima</li> </ul>

TABLA 2. Algunas conductas concretas de mobbing clasificadas por factores (Zapf, Knorz y Kulla, 1996)

ca sólo ocurren ocasionalmente en el contexto del hostigamiento. Por ello, el concepto de *mobbing* está directamente relacionado con la violencia psicológica y no tanto con la violencia física.

Las conductas de hostigamiento más frecuentes suelen ser la difusión de rumores, seguidas del aislamiento social y las agresiones verbales. Por frecuencia de utilización, siguen a las anteriores las medidas organizativas, los ataques a la vida privada y a las actitudes de la víctima y, en último lugar, la violencia física.

La estrategia de hostigamiento suele variar también en función de cual sea la posición que tiene el hostigador en la organización y de su relación con la víctima, ya que los superiores tienen el control formal de la situación y los compañeros el control informal. En este sentido, las medidas de tipo organizativo las adoptan principalmente los superiores en virtud del citado control. Los ataques a la vida privada constituyen la estrategia preferida por los compañeros y en menor medida por los superiores (esta estrategia supone tener información disponible sobre la vida privada de la víctima, siendo más probable que la tengan los compañeros de trabajo). Las agresiones verbales son empleadas con más frecuencia por los jefes que por los colegas.

Por otra parte –y esto es importante a la hora de distinguir entre quiénes han de ser considerados víctimas de *mobbing* y quiénes no–, hay que poner de manifiesto que las acciones hostiles de las que se habla se producen usualmente en algunas organizaciones de trabajo (los conflictos entre personas son situaciones cotidianas

en las empresas), si bien, en muchos casos, no suelen responder a las especificaciones (acciones sistemáticas, frecuencia y duración determinada, focalización sobre una persona,...) que las encajarían dentro de la conceptualización de *mobbing*.

## CARACTERÍSTICAS

La interacción social en el trabajo, las relaciones entre compañeros, superiores y otros empleados, es de gran importancia para todos los trabajadores. Unas buenas relaciones interpersonales están conectadas con la satisfacción laboral. El apoyo social de los superiores o compañeros ayuda a construir los recursos individuales. Por el contrario, y en su faceta negativa, los conflictos interpersonales pueden llegar a ser una fuente significativa de estrés laboral y de disfunciones para las organizaciones. Así, el *mobbing* es una forma extrema de interacción social negativa en el trabajo.

Por ello, el *mobbing* puede considerarse como una forma característica de estresor laboral, que presenta la nota particular de que su ocurrencia no depende de manera exclusiva de causas relacionadas de forma directa con el desempeño del trabajo o con la organización del mismo, sino que –y esto le confiere la nota distintiva- tiene su origen en las relaciones interpersonales que se establecen en cualquier empresa entre los distintos individuos.

En definitiva, las situaciones de *mobbing* suelen responder a unas determinadas relaciones interpersonales en el contexto de una organización concreta. Este factor –la organización, su estructura, cultura, funcionamiento, etc.- puede contribuir a incrementar o disminuir la posibilidad de que se presenten conflictos de hostigamiento psicológico. De igual modo, la carencia de habilidades sociales básicas por parte del hostigador, del hostigado, o de ambos, sobre todo a efectos de comunicación, es un factor a tener en cuenta en el origen de estas situaciones, pudiendo llegar también a la violencia física.

Característica común a las distintas situaciones es que adopta la forma de un conflicto asimétrico entre las dos partes. La correlación de fuerzas suele ser dispar, contando con una posición de más fuerza la parte hostigadora, que suele tener más recursos, apoyos o una posición superior a la del trabajador hostigado.

En esta dinámica, el presunto agresor o agresores suelen valerse, normalmente, de algún argumento o estatuto de poder, del que se sirven para mantener su posición de predominio. Estos elementos de sustento pueden ser la fuerza física, la antigüedad, la fuerza del grupo, la popularidad en el grupo o el nivel jerárquico para llevar a cabo estos comportamientos hostigadores.

Sin embargo, en muchos casos, el contenido y la significación de muchos de esos comportamientos y actitudes descritos pueden llegar a resultar de muy difícil objetivación. La razón de que sea así radica en que en este tipo de situaciones

problemáticas aparecen implicadas, por un lado, las intenciones de los presuntos agresores con sus conductas y, por otro, la atribución que, de esas intenciones, realiza el trabajador afectado. A pesar de ello, y a efectos de la problemática en que se puede ver envuelta la víctima, el objeto de análisis lo constituye la propia realidad psicológica del trabajador afectado.

Una de las particularidades de este tipo de procesos es que el afectado tenga la percepción de que sus hostigadores tienen la intención explícita de causarle daño o mal, lo que convierte la situación en especialmente estresante. Además, el individuo interpreta las situaciones como una gran amenaza a su integridad, pues contraría algunas de sus expectativas (como la de recibir un trato equitativo) y atenta contra algunas de sus necesidades básicas como la necesidad de afiliación (necesidad de estar asociado y de tener relaciones afectuosas con otras personas), de estatus (necesidad de una relación con los otros, establecida y respetada), de ser tratado con dignidad y respeto –esto cuando no ve también peligrar su propia integridad física–.

Por otra parte, en estas ocasiones el individuo no sabe cómo afrontar estas situaciones para modificar su entorno social, ni sabe cómo controlar las reacciones emocionales que le produce dicho proceso. El fracaso en el afrontamiento de las situaciones y en el control de la ansiedad desencadena una patología propia del estrés, que se va haciendo crónica y agravando progresivamente. En muchos casos se ha llegado a detectar que la propia víctima comienza a pensar que ella misma es la culpable de la situación que está viviendo.

## **EL ORIGEN DEL MOBBING**

El origen o la razón por la que en una determinada situación laboral comienzan a gestarse conductas de hostigamiento hacia uno de los trabajadores puede ser muy diverso. Las explicaciones a las que se ha recurrido para responder a tal pregunta apuntan a una variedad de motivos de distinta naturaleza que pueden ir desde importantes desencuentros, diferencias o conflictos de cualquier naturaleza entre hostigadores y hostigado, hasta situaciones en las que este tipo de comportamientos no dejan de ser sino una especie de «distracción» para los hostigadores.

Ello suele ser así; sin embargo en muchos casos no es suficiente para que se desencadenen las conductas de hostigamiento con toda su crudeza. Tales conductas suelen verse favorecidas cuando existe un determinado entorno que las propicia. En este sentido, el substrato que favorece la aparición de este tipo de conductas se encuentra ligado a dos aspectos: la organización del trabajo y la gestión de los conflictos por parte de los superiores.

En referencia a los aspectos concernientes a la *organización del trabajo*, los

estudios empíricos han mostrado una importante relación entre la aparición de conductas de hostigamiento y una organización pobre o deficiente del trabajo. Así, estas conductas se ven favorecidas en organizaciones con un método de trabajo y producción con una organización extremadamente pobre, con ausencia de interés y apoyo por parte de los superiores, con ausencia de relación con éstos, con ausencia de posibilidades de colaboración o mejora relativas a cuestiones personales, con la existencia de múltiples jerarquías, con cargas excesivas de trabajo debido a escasez de la plantilla o mala distribución de la misma, con una deficiente organización diaria del trabajo, con la existencia de líderes espontáneos no oficiales, con un trabajo con bajo contenido, monótono y con escasa autonomía, con conflictos de rol, con flujos pobres de información, con ausencia de conversaciones sobre tareas y objetivos, con objetivos de trabajo no establecidos o poco claros, con actitudes contrarias a la innovación, con estilos de dirección autoritarios, etc.

Desde el punto de vista de la *gestión del conflicto* por parte de los superiores, hay dos posiciones que pueden adoptar los superiores que ayudan a incrementar la escala del conflicto: de un lado, la negación del mismo y, del otro, la implicación y participación activa en el conflicto con el fin de contribuir a la estigmatización de la persona hostigada. Si la negación del conflicto impide tomar medidas correctoras, contribuyendo a que siga su curso habitual de escalada, la entrada de la jerarquía en la dinámica del *mobbing*, alineándose con los hostigadores, introduce un incremento cualitativo de gravedad en el problema puesto que, de un lado, la víctima ve descartada una de las posibilidades de solución (la intervención del poder de dirección) y, de otro, el abanico de conductas de hostigamiento puede verse incrementado (pudiendo aparecer conductas de *mobbing* ligadas al control formal de la organización: asignación de tareas sin sentido, cambios de puesto, críticas injustificadas del desempeño, asignación de cantidades excesivas de trabajo, etc).

Si bien es cierto que algunas características personales pueden estar implicadas en la posibilidad de estar sometido a este tipo de situaciones, en principio, cualquier persona puede verse afectada por este problema. De hecho, es posible que alguna vez en la vida cualquier persona pueda encontrarse en esta situación. En los estudios empíricos no se han encontrado relaciones entre las características individuales y el ser víctima de *mobbing*. En este sentido, las relaciones observadas con “neuroticismo” y autoestima se explican en cuanto a que el *mobbing* es causa, que no efecto, de altos niveles de “neuroticismo” y baja autoestima. Por otra parte, este tipo de conductas inadecuadas o reprobables hacia una víctima, o varias, va a suponer una serie de consecuencias directas sobre el afectado para posteriormente mostrar una serie de efectos derivados de la exposición a largo plazo a este tipo de situaciones. Pero entre el periodo en que se producen las consecuencias o efectos iniciales y las posteriores se pueden producir también situaciones reactivas de es-

calada de violencia, incluso con aparición de violencia física, que pueden confundir en cuanto a la presunta “conflictividad” de la víctima.

No obstante, la reacción del hostigado ante este tipo de problemas sí que puede variar en función de sus características personales. Los recursos propios de la persona juegan en esto un papel muy importante y es un hecho cierto el que los distintos trabajadores reaccionen de distintas formas ante acontecimientos estresantes. La forma en que se lleva a cabo la evaluación y, de manera muy especial, los mecanismos de que se sirve la persona para hacer frente a la situación están muy relacionados tanto con la solución efectiva del problema como con el nivel o la magnitud de consecuencias que desarrolla el afectado. Dicho de otra manera, los efectos de estas situaciones están más relacionados con las características específicas de la víctima que con la propia situación violenta (sea física o psicológica), lo que se encuentra apoyado por la evidencia experimental.

En tal sentido, la adopción de conductas de afrontamiento activo, tendentes a la solución del problema y las medidas encaminadas a controlar las reacciones emocionales que le provoca ese problema serán más efectivas que la adopción de conductas activas mal dirigidas (que, en el peor de los casos, pueden seguir contribuyendo a incrementar el problema) o de conductas de tipo evitativo como la inhibición conductual o los comportamientos sustitutivos de tipo compensatorio (adicciones, etc.).

## DESARROLLO DEL PROBLEMA

Como ya se ha comentado, el *mobbing* es un problema que va llevando una evolución a lo largo del tiempo y que, en muchas ocasiones, tiene su origen en acontecimientos poco relevantes pero que pueden acabar con la expulsión de la víctima de la vida laboral. Por ello es posible diferenciar distintas etapas (ver Tabla 3) en su evolución. Los investigadores han distinguido cuatro grandes fases en el desarrollo de este problema en el ámbito laboral, caracterizada cada una por elementos propios.

### 1<sup>a</sup> fase o fase de conflicto

El origen del *mobbing* suele hallarse en algún conflicto que, lejos de ser resuelto, se vuelve crónico. En cualquier organización laboral, la existencia de conflictos resulta algo esperable. Las razones pueden ser variadas. Pueden de-

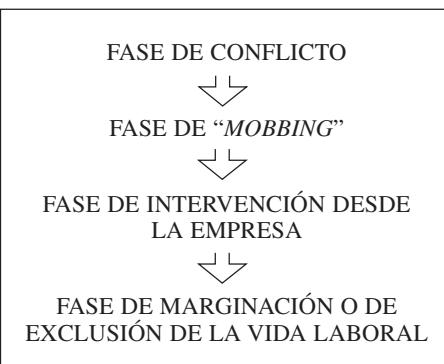


TABLA 3. Fases de desarrollo del problema

berse a cuestiones relacionadas con la organización del trabajo (en cualquier organización se ven obligados a coexistir personas y grupos cuyos objetivos e intereses son diferentes e, incluso, pueden llegar a estar frecuentemente enfrentados), o bien con problemas de orden interpersonal. Lo habitual es que los comportamientos, las actitudes, las formas de relación, los estilos de vida de los miembros individuales de una organización sean distintos e incluso incompatibles. Tal diversidad suele ser una fuente segura de diferencias e incluso roces. En cualquier caso, los conflictos son un acontecimiento habitual en la vida de relación entre las personas y gran parte de ellos acaban teniendo una resolución más o menos satisfactoria para las partes. Esta puede venir por distintas vías: a través de la resolución definitiva del conflicto, por la modificación de alguna de las circunstancias que lo provocaban, o bien porque el simple transcurso del tiempo haga que vayan remitiendo.

Pero esta resolución del conflicto no siempre se produce. En algunas circunstancias, también es posible que alguno de esos problemas deje de tener un componente puntual para comenzar un proceso de cronificación, dando paso a la segunda fase.

## **2<sup>a</sup> fase o fase de mobbing o de estigmatización**

Más allá de una simple disputa personal de carácter puntual, la fase de *mobbing* propiamente dicha comienza con la adopción, por una de las partes en conflicto, de las distintas modalidades de comportamiento hostigador descritas anteriormente sobre la persona que es objeto del *mobbing* (cumpliendo ya con los requisitos de frecuencia y tiempo requeridos como criterio de definición: al menos, una vez por semana, durante más de 6 meses).

Lo que al principio pudo comenzar como un conflicto, probablemente irrelevante, entre dos personas, puede llegar a adoptar la forma de un conflicto de varias, e incluso muchas, personas contra una, con la adopción de comportamientos hostigadores grupales. Independientemente de que actúen el complejo de culpa o la más absoluta carencia de escrúpulos en la parte hostigadora, la víctima comienza a resultar una amenaza o un incordio para la persona o grupo de personas que le somete a tan indeseables experiencias.

La prolongación de esta fase suele deberse habitualmente a actitudes y conductas de evitación o de negación de la realidad por parte del trabajador, otros compañeros no participantes, sindicatos y representantes de los trabajadores e incluso la dirección. No debe olvidarse que las reacciones ante una frustración pueden tomar distintos modelos, entre los que se incluyen no sólo las conductas de evitación, negación de la realidad, sentimiento de culpa etc., sino también las conductas agresivas dirigidas tanto contra los causantes de la frustración como contra cualquier otro, persona o cosa, que sustituyen a quien debería constituir

el objetivo inicial. Las respuestas de lucha contra la frustración y, por supuesto, cualquier conducta anómala de las expuestas no va a ser interpretada como tal reacción, muchas veces previsible, sino como un rasgo negativo de la víctima, no entrando a considerar la causa generadora ni la naturaleza de la reacción. El sobrecojimiento que se produce ante una situación amenazadora importante es una reacción de entrega sin lucha, sin defensa y sin huida que se acompaña de una notable reducción intelectual (prácticamente la parálisis) y una gran escotomización de la conciencia. De este último modo, también apoyado por la experiencia, puede decirse que, en general, la indefensión, la inhibición del afectado a la hora de denunciar estos hechos, la dificultad probatoria, la ausencia o el mal funcionamiento de sistemas de notificación y de sistemas de resolución de conflictos y las carencias del sistema judicial permiten la prolongación en el tiempo de esta fase que, según los estudios de Leymann en Suecia, tiene una duración de 1,3 años por término medio, antes de pasar a la tercera fase.

### **3<sup>a</sup> fase o fase de intervención desde la empresa**

Lo lógico, dada ya la magnitud del problema, es que en esta fase se tome conciencia de la situación que se está viviendo y se adopten un conjunto de medidas dirigidas a paliar y resolver los acontecimientos. Normalmente tales medidas suelen ser, y así ha de ser, adoptadas por alguno de los escalones superiores en la jerarquía (la propia dirección de la empresa, el departamento de recursos humanos, el servicio médico, el jefe inmediato u otros). El tipo de medidas a adoptar variará en función de los hechos concretos, las circunstancias de la víctima y la parte hostigadora, el tipo de organización, la legislación vigente, el estilo de dirección,...

Las actuaciones encaminadas a la resolución positiva del conflicto suelen contemplar el fomento del diálogo entre las partes en litigio, los cambios de puesto, la investigación de los hechos, la tipificación de infracciones e imposición de las sanciones correspondientes, etc. Sin embargo, son más los casos –a tenor de la evidencia empírica– en que el conjunto de medidas adoptadas tienen como objetivo un fin bien diferente; suele tratarse de medidas tendentes a acabar con el problema de forma fácil y rápida y a desembarazarse, por tanto, del supuesto origen o centro del conflicto. A este respecto, el cambio de puesto de trabajo sin más actuaciones concomitantes tampoco puede considerarse una actuación afortunada ya que puede ser la expresión del intento de atajar de forma fácil y rápida el problema generado. Esta actitud puede acontecer de forma natural, como se ha comentado, o surgir con el apoyo que el propio comportamiento reactivo del afectado muestra ante la frustración que está experimentando, dando la justificación de su comportamiento, de una manera muy simple y errónea, a los que de esta manera actúan desde las esferas superiores de la empresa. Actuando de esta for-

ma sólo se contribuye a que la víctima desarrolle un mayor sentimiento de culpabilidad y a que su sufrimiento se vea incrementado

Por otra parte, hay que tener en cuenta que se ha constatado la existencia de individuos, pertenecientes a la organización de trabajo, que se preguntan cosas relacionadas con el asunto y se plantean, y plantean a otros compañeros, diversos aspectos sobre la situación que le está tocando afrontar “al otro”, lo que contribuye a empeorar las percepciones sobre su trabajo y su empresa y colabora, por tanto, al empeoramiento del clima laboral.

Dentro de las medidas que frecuentemente se toman y es posible observar hay un intervalo que va desde las bajas médicas sucesivas, que conllevan el alargamiento o el aplazamiento del conflicto, hasta el despido del trabajador afectado o la pensión por invalidez permanente. Evidentemente estas medidas no contribuyen a finalizar con el problema de manera satisfactoria para la parte hostigada, sino que llevan como resultado entrar en la cuarta y última fase del proceso.

#### **4<sup>a</sup> fase o fase de marginación o de exclusión de la vida laboral**

Suele caracterizarse ésta porque el trabajador compatibiliza su trabajo con largas temporadas de baja, o por quedar excluido definitivamente del mundo laboral con una pensión de incapacidad, contribuyendo de esta manera a incrementar las cargas económicas y sociales del Estado (con unas magnitudes, en términos monetarios, nada desdeñables, si se atiende a las cifras que sobre el impacto económico en Suecia presenta Leymann). A lo largo de esta fase, la persona subsiste con diversas patologías, cronificadas y de difícil tratamiento si es que el interesado acude a recibir dicho tratamiento, consecuencia de su anterior o anteriores experiencias de psicoterror, no siendo difícil deducir las consecuencias físicas, psíquicas y sociales que para el afectado tiene este fenómeno. Además de la prácticamente segura dependencia de distintos productos farmacológicos o drogas de abuso, el riesgo de suicidio es elevado.

Obviamente, el desarrollo completo de cada una de las fases anteriormente descritas implica que en ninguna de ellas se ha resuelto de manera satisfactoria el problema.

### **CONSECUENCIAS PARA EL TRABAJADOR AFECTADO**

Las consecuencias del *mobbing* pueden ser de distinta naturaleza y afectar a varios ámbitos (ver Tabla 4). Están muy próximas a la patología originada por el estrés, pero con una especial incidencia de la patología de tipo psíquico y social. No hay que olvidar la importancia que juegan las propias características individuales del afectado. Éstas y las circunstancias ambientales determinarán la experiencia de estrés, la manifestación de sus consecuencias y su magnitud.

Las consecuencias del hostigamiento son evidentes en la persona hostigada. Al comienzo del proceso es, incluso, la única parte implicada que sufre los inconvenientes. Sin embargo, a medida que el problema se va incrementando y se da paso a las sucesivas fases, comienzan a hacerse más patentes las repercusiones del conflicto para las otras partes: la propia organización, la familia de la víctima, etc.

PARA EL TRABAJADOR AFECTADO
PARA LA ORGANIZACIÓN DE TRABAJO
PARA EL NÚCLEO FAMILIAR Y SOCIAL
PARA LA COMUNIDAD

Tabla 4. Tipo de consecuencias del *mobbing*

### Consecuencias psíquicas

En este nivel, la sintomatología puede ser muy diversa. El eje principal de las consecuencias que sufre el sujeto afectado gira en torno a la ansiedad: la presencia de un miedo profundo, acentuado y continuo, de un sentimiento de amenaza permanente. Además, es frecuente que la ansiedad que manifiestan estos sujetos, durante su tiempo de trabajo, sufra un proceso de generalización a situaciones de distinta índole. Pueden darse también otro tipo de trastornos de corte emocional como sentimientos de fracaso, impotencia y frustración, baja autoestima o apatía. Las víctimas de *mobbing* pueden verse afectadas por distintos tipos de distorsiones cognitivas y mostrar problemas en lo referente a la capacidad de concentración y de focalización y mantenimiento de la atención. Este tipo de problema puede dar lugar a que el trabajador afectado, con la finalidad de disminuir el nivel de ansiedad, desarrolle comportamientos claramente sustitutivos tales como drogodependencias y otros tipos de adicciones. El problema de la adopción de tales conductas radica en que, además de constituir comportamientos patológicos en sí mismos, con mucha frecuencia están en el origen de otras patologías.

En un estudio llevado a cabo por Leymann, éste sometió a la técnica estadística de análisis factorial la diversa sintomatología que presentaban 350 personas que habían estado sometidas a *mobbing*. Tal análisis dio lugar a la clasificación de los síntomas en los siete grupos que se exponen en la Tabla 5.

El primero de ellos se refiere a los efectos cognitivos de estresores potentes, con producción de reacciones psicológicas exageradas. El grupo 2 apunta a un cuadro de síntomas conocidos como psicosomáticos. El grupo 3 está relacionado con síntomas que surgen en conexión con la producción de las llamadas hormonas del estrés (corticotropina, adrenalina y noradrenalina) y con la actividad del sistema nervioso autónomo. El grupo 4 describe síntomas relacionados con la tensión muscular que son propios de personas que pudieran haber estado estresadas

durante largo tiempo. Los síntomas correspondientes al grupo 5 son, claramente, trastornos del sueño, siendo los grupos 6 y 7 de difícil interpretación de manera aislada.

Los dos diagnósticos del DSM III-R (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, de la American Psychiatric Association) que se adaptaban a distintas combinaciones de estos grupos eran síndrome de estrés postraumático y trastorno por ansiedad generalizada.

Algunos autores refieren, respecto a pacientes que sufren síndrome de estrés postraumático debido a exposición a *mobbing*, que éstos muestran síntomas de trastornos del sueño (dificultades para conciliar el sueño, interrupciones del mismo,...), a menudo pesadillas recurrentes, hipervigilancia, reacciones de pánico, reacciones físicas cuando se enfrentan a eventos que recuerdan o simbolizan aspectos del evento traumatizante, trastornos de la memoria y de la concentración, tendencia a reacciones agresivas, incapacidad para expresar ansiedad. Aparece como mecanismo típico la intrusión que supone revivir recurrentemente los aspectos traumáticos. Su intensidad varía desde recordar imágenes y escenas de la situación traumatizante hasta problemas disociativos, en los que las víctimas tienen la impresión de estar de nuevo expuestos a la situación estresante, con incapacidad para distinguir entre lo imaginado y la realidad.

Los diagnósticos, hasta hace poco, se habían realizado con el DSM III-R. La expresión “más allá del límite de la

<b>Grupo 1</b>	Trastornos de la memoria Dificultades de concentración Depresión, estado de ánimo bajo Apatía. Falta de iniciativa Irritabilidad Cansancio Agresividad Sentimientos de inseguridad Hipersensibilidad a las dificultades
<b>Grupo 2</b>	Pesadillas Diarreas Dolor abdominal o epigástrico Vómitos Sentimientos de enfermedad Pérdida de apetito Llanto espontáneo Soledad, falta de relaciones Nudo en la garganta
<b>Grupo 3</b>	Dolor torácico Sudoración Sequedad de boca Palpitaciones Acortamiento de la respiración Rubefacción
<b>Grupo 4</b>	Dolor de espalda Dolor cervical Dolor muscular
<b>Grupo 5</b>	Dificultad para conciliar el sueño Interrupciones del sueño Despertar fácil
<b>Grupo 6</b>	Debilidad en las piernas Debilidad / cansancio generalizada
<b>Grupo 7</b>	Temblores Mareos / vahídos / desvanecimientos

TABLA 5. Grupos surgidos del análisis factorial de los síntomas establecidos en trabajadores que comunicaron ser objeto de actividades propias de psicoterror laboral.

experiencia humana normal” ha dado lugar, en el DSM IV, criterio A2 de diagnóstico de trastorno por estrés postraumático, a exigir que la respuesta del sujeto al estresor implique miedo, indefensión u horror intensos. Es probable que ello no modifique el diagnóstico en estos casos de *mobbing* ni de violencia física contra una persona o un colectivo de personas. De otro lado, el trastorno por ansiedad generalizada se ha hecho más permisivo, soslayando las preocupaciones no realistas del DSM III-R y añadiendo la dificultad del sujeto para controlar la preocupación. Es de suponer que esto tampoco implique una variación diagnóstica exagerada en relación con el problema del hostigamiento psicológico en el trabajo. En cualquiera de los casos, no se dispone de datos para afirmarlo, siendo la única intención la de recordar el cambio habido con motivo del DSM IV.

El diagnóstico de síndrome de estrés postraumático puede realizarse, en el caso de víctimas de *mobbing*, en períodos relativamente cortos de tiempo tras empezar a sufrir el *mobbing* (de tres a seis meses). Tras uno o dos años suele evolucionar a un trastorno por ansiedad generalizada. Además, la intensidad del síndrome de estrés postraumático causado por *mobbing* es mucho más fuerte que los causados por acontecimientos singulares susceptibles de generar tal síndrome, ya que en el *mobbing* no se trata de una única situación estresante sino que es un cúmulo de vivencias traumáticas, a veces con nuevos y diversos orígenes que superan lo propiamente laboral, que generan un empeoramiento progresivo de la situación.

La excesiva duración o magnitud de la situación de *mobbing* puede dar lugar a patologías más graves o a agravar problemas preexistentes, pudiendo producirse alteraciones persistentes de la personalidad, algunas de las cuales se citan en la Tabla 6. Así, es posible encontrar cuadros depresivos graves, con individuos con trastornos paranoides e, incluso, suicidas.

Los diagnósticos secundarios que se encuentran de forma más común entre pacientes que han sido psicológicamente hostigados y cumplen los criterios de síndrome de estrés postraumático son depresión, trastornos por ansiedad, problemas psicosomáticos y trastornos obsesivos.

Es interesante apuntar que no se ha encontrado documentación sobre el estudio de las reacciones vivenciales anormales en estos individuos, tal vez porque constituyen un paso previo y menos llamativo dentro de la evolución de la enfermedad. Y estas reacciones vivenciales no constituyen una verdadera enfermedad al no presentar alteraciones psíquicas cualitativas ni estructuras psíquicas anormales, sino que se atienen en mayor o menor grado a una comprensibilidad psicológica que las lleva a ser consideradas como anormales debido a su intensidad, su persistencia o su desproporción con la vivencia motivadora o con el trauma psíquico.

**CAMBIOS PERMANENTES DE LA PERSONALIDAD EN LOS QUE PREDOMINAN TRASTORNOS OBSESIVOS**

- Actitud hostil y de sospecha hacia el entorno
- Sentimiento crónico de nerviosismo por pensar que continuamente se está en peligro
- Hipersensibilidad respecto a las injusticias e identificación constante, patológica y compulsiva con quienes sufren

**CAMBIOS PERMANENTES DE LA PERSONALIDAD EN LOS QUE PREDOMINAN TRASTORNOS DEPRESIVOS**

- Sentimiento de vacío e indefensión
- Incapacidad anímica para disfrutar de los acontecimientos de la vida cotidiana
- Riesgo constante de abuso de psicofármacos

**CAMBIOS PERMANENTES DE LA PERSONALIDAD CON SÍNTOMAS ADICIONALES QUE INDICAN QUE EL PACIENTE SE HA RESIGNADO**

- Aislamiento individual
- La persona no se siente parte de la sociedad (alienación)
- Actitud cínica hacia el entorno

TABLA 6. Alteraciones persistentes de la personalidad

### Consecuencias físicas

En este ámbito es posible encontrarse con diversas manifestaciones de patología psicosomática: desde dolores y trastornos funcionales hasta trastornos orgánicos (quedarían aquí incluidos los trastornos gastrointestinales, cardiovasculares, sexuales, musculares, dermatológicos, respiratorios, etc.). De hecho, existen parámetros objetivables de activación psicofisiológica. Ésta puede provocarse mediante la introducción de estímulos verbales o visuales relacionados con los eventos estresantes, dando lugar a alteraciones como el aumento del pulso, de la conductividad de la piel, variaciones electromiográficas, cambios hormonales, alteraciones en receptores celulares, etc.

Por último, se relacionan una serie de trastornos que suelen describirse asociados al estrés y que, como se observará, también tienen su origen y su explicación en las líneas anteriores al tratarse de situaciones de estrés frecuente, cuando no extremo, que sufre el sujeto. Muchas de las enfermedades crónicas relacionadas con el estilo de vida han ido aumentando hasta llegar a los primeros puestos en cuanto a frecuencia de causas de muerte, desplazando a las enfermedades infecciosas. En los casos que se están tratando aquí, el intento del organismo por

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trastornos del sueño y electroencefalográficos</li> <li>• Aumento de la conductividad de la piel</li> <li>• Aumento de la sudoración</li> <li>• Aumento de la tensión arterial</li> <li>• Aumento de la frecuencia cardíaca</li> <li>• Aumento del ritmo respiratorio</li> <li>• Respiración dificultosa</li> <li>• Aumento de la tensión muscular</li> <li>• Aumento de los niveles en plasma de adrenalina y noradrenalina</li> <li>• Reducción del riego sanguíneo periférico</li> <li>• Variación de la localización de las pesadillas en las distintas fases del sueño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alteraciones de la 5<sup>a</sup> circunvolución temporal</li> <li>• Alteraciones de las cifras de cortisol</li> <li>• Alteraciones en las pruebas tiroideas</li> <li>• Aumento del metabolismo basal</li> <li>• Aumento de colesterol en sangre</li> <li>• Liberación de ácidos grasos</li> <li>• Hiperglucemia</li> <li>• Alteraciones en receptores hormonales de células inmunitarias</li> <li>• Sensación de nudo en garganta</li> <li>• Sequedad de boca</li> <li>• Dilatación de las pupilas</li> </ul>
---	--

Tabla 7. Efectos negativos sobre el organismo de la situación de estrés

<b>TRASTORNOS CARDIOVASCULARES</b>	<b>TRASTORNOS ENDOCRINOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hipertensión</li> <li>• Enfermedad coronaria</li> <li>• Arritmias</li> <li>• Enfermedad de Raynaud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diabetes e hipoglucemia</li> <li>• Hiperfunción suprarrenal</li> <li>• Hipertiroidismo</li> <li>• Hipotiroidismo</li> </ul>
<b>TRASTORNOS MUSCULARES</b>	<b>TRASTORNOS DERMATOLÓGICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temblores</li> <li>• Aumento del tono muscular</li> <li>• Tics, Hiperreflexia</li> <li>• Contracturas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensación de picor en la piel</li> <li>• Sudoración excesiva</li> <li>• Dermatitis atópica</li> <li>• Caída del cabello</li> </ul>
<b>TRASTORNOS RESPIRATORIOS</b>	<b>OTROS TRASTORNOS Y DISFUNCIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asma</li> <li>• Hiperventilación</li> <li>• Sensación de ahogo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dolor crónico y cefaleas</li> <li>• Ansiedad, fobias</li> <li>• Estrés postraumático y depresión</li> <li>• Drogadicción</li> <li>• Trastornos del sueño</li> <li>• Trastornos de personalidad</li> <li>• Trastornos afectivos</li> <li>• Obsesión / Compulsión</li> </ul>
<b>TRASTORNOS GASTROINTESTINALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Úlcera péptica</li> <li>• Dispepsias</li> <li>• Colon irritable</li> </ul>	

Tabla 8. Síntomas y enfermedades que pueden observarse en situaciones de estrés y, por tanto, en individuos sometidos a hostigamiento psicológico

mantener un equilibrio crónicamente difícil, que se manifiesta en la expresión de parámetros como los descritos en la Tabla 7, acaba produciendo cambios leves que con el tiempo generarán las que se conocen como enfermedades de estrés (hipertensión, diabetes, obesidad del adulto,...). Así, por ejemplo, el estado de hiperalerta crónicamente sostenida en el caso del síndrome de estrés postraumático implica, además de la correspondiente respuesta endocrina, al sistema nervioso vegetativo y la suelta de catecolaminas que, con el tiempo, van a producir una hipertensión. La Tabla 8 muestra algunas enfermedades y otras variaciones relacionadas con estas situaciones.

### **Consecuencias sociales**

Es posible que estos individuos lleguen a ser muy susceptibles e hipersensibles a la crítica, con actitudes de desconfianza y con conductas de aislamiento, evitación, retraimiento o, por otra parte, de agresividad u hostilidad y con otras manifestaciones de falta de adaptación social. Son comunes sentimientos de ira y rencor y deseos de venganza contra el/los agresor/es.

En general, puede decirse que la salud social del individuo se encuentra profundamente afectada pues este problema puede distorsionar las interacciones que tiene con otras personas e interferir en la vida normal y productiva del individuo. La salud del individuo se verá más afectada cuanto menores apoyos efectivos encuentre (personas que le provean de afecto, comprensión, consejo, ayuda,..) tanto en el ámbito laboral como en el extralaboral.

Desde el punto de vista laboral suelen resultar personas altamente desmotivadas e insatisfechas, cuya concepción del trabajo es la de un ambiente hostil asociado al sufrimiento y la marginación y que manifiestan un rendimiento inferior al habitual. La conducta lógica de un trabajador sometido a una situación de *mobbing* sería el abandono de la organización, sin embargo, en muchos casos éste no se produce debido, de un lado, a la difícil situación del empleo en la economía actual y, de otro lado, a que, a medida que el trabajador se va haciendo mayor, ve disminuida, cuando no anulada, su capacidad para encontrar nuevos empleos.

### **Drogadicción**

La drogadicción puede ser consecuencia de la alteración psíquica producida por la situación de *mobbing*, o surgir como una respuesta a la situación dentro de la organización. El caso es que, en poco tiempo, se superpone a la situación como un factor más dentro de ella. La influencia tan directa como poco recomendable para el propio individuo, la organización, el núcleo familiar y la sociedad, justifica, por su entidad, esta consideración en otro apartado. Se ha observado que estos individuos pueden buscar en distintos tipos de droga (desde tabaco, alcohol o

psicofármacos hasta las más duras) el apoyo que no reciben, o no encuentran, y la seguridad perdida.

A cualquiera que trabaje en el campo de la psicotraumatología le parecerá “normal” el papel del empleo y abuso de sustancias ante determinadas situaciones de trauma psíquico. Por otro lado, y saliendo del ámbito del estrés postraumático, la relación entre alcoholismo y depresión es conocida hace mucho tiempo. Como puede comprenderse y derivarse del contenido de esta obra, existen motivos suficientes como para considerar que la depresión es otra enfermedad que puede afectar a la persona psicoterrorizada, lo cual se demuestra también en la práctica.

En cualquiera de los casos, es importante considerar, desde el punto de vista del profesional de la salud y, por supuesto, de quienes trabajan en la Prevención de Riesgos Laborales, que la posibilidad de drogodependencia existe en las personas psicotraumatizadas y que esta posibilidad debe ser siempre tenida en cuenta e investigada a fin de iniciar lo antes posible su debido tratamiento.

## **CONSECUENCIAS PARA LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO**

La situación de estrés, además de perjudicar a la víctima, puede llegar a generar un deterioro en el entorno laboral. Obviamente, en los supuestos de *mobbing*, las relaciones interpersonales están seriamente dañadas. Pero, además de ellas, existen otros aspectos de la organización que se ven afectados

### **El rendimiento**

Es un hecho cierto que tener trabajadores con este tipo de problemas afecta al desarrollo cotidiano del trabajo. La distorsión de la comunicación y la colaboración entre trabajadores, siempre presente en conflictos de *mobbing*, suele conllevar una interferencia en las relaciones que los trabajadores están obligados a establecer para la ejecución de las tareas. Así, se producirá una disminución de la cantidad y calidad del trabajo desarrollado por la persona afectada, el entorpecimiento o la imposibilidad del trabajo en grupo, problemas en los circuitos de información y comunicación, etc. Por otra parte, se producirá un aumento del absentismo (justificado, o no) de la persona afectada. Es posible también que se produzcan pérdidas en la fuerza de trabajo ya que, previsiblemente, el trabajador intentará, con más o menos éxito y con más o menos energías, cambiar de trabajo.

De la misma manera, cualquier teoría motivacional permite comprender tanto la falta de motivación como de rendimiento de la persona sometida a hostigamiento psicológico, al perder ésta, con gran probabilidad:

- la satisfacción de muchas de sus necesidades de seguridad, sociales y del yo

(Maslow), o dicho en términos de Alderfer, necesidades existenciales y de relación;

- la necesidad de afiliación, e incluso de logro (McClelland);
- los elementos objetivos de la situación laboral que producen sentimientos de satisfacción según la formulación de Herzberg (relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, trabajo en sí mismo, reconocimiento, posibilidad de desarrollo personal, etc.);
- la orientación afectiva hacia determinados resultados y las recompensas recibidas por lograr determinados niveles de ejecución y, consecuentemente, la pérdida de esperanza de lograr resultados positivos como consecuencia de determinadas conductas (teoría de las expectativas);
- la ilusión por conseguir metas de ningún tipo, y menos si son metas que interesan a la organización que permite el que esa persona sea hostigada sin que se tomen medidas adecuadas para resolver la situación (teoría de la finalidad);
- la percepción de una situación de equidad según la formulación de Adams, quien predice alteraciones en la cantidad y calidad del trabajo, e incluso el abandono del trabajo, todo ello encaminado a reducir la iniquidad y restaurar la equidad efectiva.

Todo lo cual se ha podido constatar en cada uno de los siete casos de *mobbing* que se han podido estudiar con motivo de nuestra experiencia profesional.

### **El clima laboral**

Simplificando mucho, si el clima laboral se basa en la forma en que los individuos perciben el contexto social (sea la unidad, el departamento o toda la organización) de su trabajo, la situación de hostigamiento psicológico aquí descrita y un comportamiento inadecuado a nivel corporativo no van a ayudar mucho a tal percepción. Distintos conceptos (relaciones interpersonales, control/autonomía sobre el trabajo, desarrollo personal, estructura de las recompensas, comunicación, información y toma de decisiones, creatividad en el trabajo y conflictos, entre otros) que señalan el clima social en una organización de trabajo se verán afectados con claridad, como se ha ido comentando en algunos casos, ante la existencia de problemas de este tipo.

### **La accidentalidad**

Apoyando lo que ya cabe esperar desde el punto de vista estrictamente teórico, existen algunos estudios que relacionan la situación de hostigamiento psicológico con la posibilidad de que se incremente la accidentalidad (accidentes por negligencias o descuidos, accidentes voluntarios, incidentes diversos y múlti-

ples...). Este aumento de accidentes o incidentes puede producirse a expensas del propio interesado o de los demás. Ello está, por otra parte, plenamente justificado (conceptualmente) y es coherente con cualquier planteamiento teórico sobre este tipo de situación.

## **CONSECUENCIAS PARA EL NÚCLEO FAMILIAR Y SOCIAL Y PARA LA COMUNIDAD**

El entorno social del afectado padecerá las consecuencias de tener una persona cercana amargada, desmotivada, sin expectativas ni ganas de trabajar, y que padecerá posiblemente algún tipo de trastorno psiquiátrico, con o sin adicción a drogas. La desestructuración del núcleo familiar culmina, en ocasiones, con el acto del suicidio.

### **COSTES SALARIALES**

- Tiempo y recursos empleados por médicos y psicólogos del Servicio de Prevención
- Tiempo empleado por psiquiatras, y otros recursos comunitarios (atención primaria, ATS...)
- Tiempo perdido o que se hace perder a los compañeros tanto por motivos del conflicto o por consecuencia del mismo, como por bajo rendimiento laboral o por empeoramiento del clima
- Tiempo perdido por técnicos de mantenimiento en caso de deterioros voluntarios causados en equipos y maquinaria

### **COSTES MATERIALES**

- Daños en inmuebles
- Daños en bienes muebles
- Daños a otros compañeros
- Pérdidas en el volumen de producción
- Pérdidas en la calidad de la producción
- Daños a la imagen de la compañía
- Daños como resultado del trato al cliente
- Daños al medio ambiente
- Aumento en las primas de seguros por variaciones en la siniestralidad
- Apropiaciones indebidas / robos

### **COSTES POR GASTOS DE GESTIÓN DE OTROS COSTES PERSONAL**

- Suplente para cubrir las bajas
- Gastos de formación
- Horas extraordinarias de recuperación
- Complemento de prestaciones
- Comunicaciones oficiales generadas por la situación
- Visitas de la Inspección de Trabajo, entrevistas a los trabajadores.

- Penalizaciones (de seguros, multas administrativas...)
- Procesos judiciales que afectan a la relación con la empresa o que afectan a la propia vida personal de la víctima (abogados, procuradores, peritos, citaciones judiciales a distintas personas implicadas, indemnizaciones...)
- Pensiones de invalidez

Tabla 9. Costes a tener en cuenta en casos de afectación por hostigamiento psicológico laboral

Según los estudios de Leymann sobre el impacto económico de este tipo de problema para la comunidad, no hay que menospreciar las consecuencias que a este nivel se producen: pérdida de fuerza de trabajo, costes de asistencia a enfermedades, costes de las pensiones de invalidez, etc.. La Tabla 9 puede dar una idea muy general (que en Suecia se tradujo, al ser debidamente estudiada y cuantificada con bastante más detalle, en billones de coronas).

En España, según datos aportados por Ibermutuamur, y en términos aproximados, el *mobbing* supondría 1.850.000 días perdidos al año, 52 millones de euros en Incapacidad Temporal estando el 1,7% de la Incapacidad Temporal relacionada con el *mobbing*.

## EVALUACIÓN

A la hora de evaluar este problema puede valorarse su prevalencia, es decir, cuántos trabajadores de una organización de trabajo se ven afectados, en un momento determinado, por una o varias de las situaciones descritas con la duración y frecuencia especificadas. También se pueden valorar el tipo y magnitud de las consecuencias que están experimentando y la relación de estas consecuencias con las situaciones de *mobbing*. Por último, no debe olvidarse la evaluación causal como mejor forma de encontrar la manera de atajar el problema.

Algunos estudios se encargan de destacar la incidencia de este problema, su magnitud, o ambos, para lo cual se han diseñado herramientas específicas estandarizadas como el L.I.P.T. (*Leymann Inventory of Psychological Terrorization*, 1990).

En España se dispone de los cuestionarios de González de Rivera y el de Moreno Jiménez. El primero, denominado LIPT 60, es una versión adaptada y ampliada del LIPT original dicotómico de 45 ítems de Leymann. Es un cuestionario de tipo escala que se autoadministra y que busca objetivar y valorar 40 estrategias distintas de *mobbing*. La herramienta identifica el número total de estrategias de acoso psicológico, el índice global de acoso psicológico y el índice medio.

El cuestionario de Moreno Jiménez consta de una escala de acoso psicológico compuesta por 15 ítems que dan respuesta a cuatro dimensiones y una escala de factores “organizacionales” conformada por los factores de política organizativa e información y actuaciones ante el acoso.

Otros instrumentos miden las consecuencias derivadas de este tipo de procesos. Dado que el tipo de situaciones descritas originan estrés, los instrumentos utilizados para evaluar algunas de las consecuencias derivadas del *mobbing* son diversos cuestionarios específicos destinados a evaluar sintomatología psicosomática generada por procesos estresantes, como el Test de Salud Total

(T.S.T. de T. S. Langner, 1962) o el Cuestionario General de Salud (G.H.Q. de D. Goldberg, 1972).

En un estudio realizado por López *et al.*, a finales de 1994, por medio de la aplicación de un cuestionario elaborado para el efecto, sobre 95 personas que llevaban a cabo tareas administrativas, algunas de las consecuencias que, en la parte abierta del cuestionario, se describieron ante situaciones de *mobbing* fueron situaciones de sumisión/aceptación, acompañadas de pérdida de autoestima, ira, sentimientos de venganza y actitudes apáticas, es decir, fundamentalmente de tipo personal. Curiosamente, algunos casos no relacionaban su sintomatología psíquica y psicosomática con la vivencia de la situación de *mobbing*, lo que hace pensar en que puede existir cierta dificultad para que los afectados expresen su situación real o puedan llegar a describirla fielmente, de forma escrita. Ello apunta a pensar en la posibilidad de que sean insuficientes tanto la información como los porcentajes obtenidos por medio de grandes cuestionarios que plantean la globalidad de las condiciones de trabajo. Dicho de otra manera, en el estudio de López *et al.*, dirigido específicamente a identificar situaciones de *mobbing*, se evidenció la incapacidad de las víctimas de hostigamiento psicológico para verbalizar o identificar estados emocionales (alexitimia), lo cual es una característica común entre quienes han padecido traumas psíquicos graves. Por tanto, si esto no se tiene en cuenta a la hora de llevar a cabo cualquier investigación sobre el tema, no se van a obtener datos concordantes con la realidad y, con ello, los resultados finales van a ser erróneos. No obstante, la aplicación de cuestionarios, aunque pueda no resultar el medio más adecuado para evaluar con exactitud todos los extremos de esta problemática, sí puede constituir un medio para poner de manifiesto sus dimensiones o servir, al menos, como pruebas de detección que provoquen o justifiquen posteriormente el debido estudio y consideración de la dimensión del fenómeno en caso de haberse constatado su existencia en la organización que sea.

Los datos adecuados para un correcto diagnóstico y documentación de la situación, encaminados, además, a un tratamiento correcto, son los siguientes:

- anamnesis sociolaboral;
- análisis en profundidad del puesto de trabajo actual;
- descripción cronológica del curso traumático de los acontecimientos habidos en los pasados años; origen de las situaciones;
- sexo, edad, antigüedad en la empresa y en empresas anteriores,;
- tiempo de estrés, frecuencia, problemas con el sueño, calidad de vida, diagnósticos psiquiátricos o tendencias hacia otros estados;
- empleo de cuestionarios (ver Tabla 10);
- implicaciones laborales, familiares y sociales;

- cumplimiento de la definición de *mobbing* en sus aspectos de frecuencia (una vez a la semana, por lo menos), temporalidad (más de seis meses) e incorrección de la acción sufrida (atendiendo al LIPT o, en su defecto, a la Tabla 11 y también a la Tabla 12);
- detección de distintos tipos de adicciones.

Brief Psychiatric Rating Scale (Overall & Gorham)	¿Muestra el paciente elementos psicóticos?
Sleep and Alertness (The Caroline Institute Sleep Laboratory)	Trastornos del sueño
General Health Questionnaire (GHQ de Goldberg, versión 20 preguntas)	Calidad de vida que queda tras la experiencia
Beck's Depression Inventory (versión de 13 preguntas)	Idea más o menos objetiva del grado de depresión, si la hay
Impact of Event Scale (Horowitz, versión de 15 preguntas)	Frecuencia de eventos desagradables. Medida subjetiva de distrés
Post-traumatic symptom scale (Malt, PTSS-10)	Puede usarse como prueba de detección en grupos amplios de población. Indica la necesidad de profundizar
Middlesex Hospital Questionnaire (versión de 40 preguntas)	Revela tendencias hacia 6 áreas: ansiedad, fobia, depresión, obsesión, psicosomática, histeria
Diagnóstico original basado en el DSM III-R o el DSM IV, y/o en la ICD-10	Diagnóstico psicológico – psiquiátrico
LIPT 60 de González Rivera 988999	Identificación de estrategias de acoso e índices medio y global de exposición
Cuestionario de Moreno Jiménez	Dimensiones del acoso y factores organizacionales

TABLA 10. Cuestionarios que documentan el caso de *mobbing* y ayudan al diagnóstico

ATAQUES A LA VÍCTIMA CON MEDIDAS ORGANIZATIVAS
ATAQUES A LAS RELACIONES SOCIALES DE LA VÍCTIMA, CON AISLAMIENTO SOCIAL
ATAQUES A LA VIDA PRIVADA DE LA VÍCTIMA
ATAQUES A LAS ACTITUDES DE LA VÍCTIMA
AGRESIONES VERBALES
RUMORES

TABLA 11. Factores que comprenden las conductas de *mobbing* (resumido de Zapf et al.)

FALTA DE COMUNICACIÓN ENTRE JEFES Y EJECUTOR DE LA TAREA
NO EQUITATIVIDAD DEL JEFE INMEDIATO
INCUMPLIMIENTO DE FUNCIONES POR PARTE DE LOS SUPERIORES
NO SE CONSIDERAN LAS INICIATIVAS DEL TRABAJO DESEMPEÑADO
CASO OMISO A SITUACIONES IRREGULARES DENUNCIADAS
AUSENCIA DE EXPLICACIONES CUANDO SE ENCARGAN TRABAJOS DE INFERIOR CATEGORÍA
AUMENTO DE RESPONSABILIDADES SIN COMPENSACIONES DE NINGÚN TIPO
CAMBIO, SIN FORMACIÓN, A PUESTOS DE TRABAJO DISTINTOS

TABLA 12. Situaciones que se entienden como incorrectas u ofensivas que pueden complementar las comprendidas en el concepto de *mobbing*

## ACTUACIONES FRENTE A SITUACIONES DE *MOBBING*

Ante este tipo de problema, el trabajador afectado siente con mayor intensidad, tal vez más que ante otro tipo de problemas, la necesidad de buscar apoyo social. El tratamiento de este tipo de problemática en el ámbito laboral suele recaer sobre algún compañero del afectado o sobre el médico de empresa, que debe realizar tareas de confesor, asesor o psicólogo, procurándole apoyo social (sobre todo, de carácter evaluativo y emocional) al afectado o facilitándole medicaciones (tranquilizantes, antidepresivos,...) e información sobre recursos. A este respecto, habría que plantearse si proceden las medicaciones y si el afectado va a hacer uso de los recursos disponibles. No obstante, el grueso de este problema suele recaer en ámbitos extralaborales donde generalmente suele tratarse la mayor parte del problema.

Resulta utópico pensar que una organización, por compleja y bien organizada que esté, haya previsto y solucionado todas las posibles fuentes de conflictos de todo tipo que se pueden dar. Un paso previo para que una empresa se enfrente con éxito a la resolución de conflictos es el considerar que éstos son una circunstancia normal y no excepcional en una organización.

Existen distintos medios más o menos adecuados para evitar, prevenir y resolver problemas a nivel laboral, y la falta de existencia de una sistematización adecuada de estos medios puede llevar a consecuencias de magnitud similar a las del fenómeno que aquí se trata (ver Tabla 13).

Sería conveniente la planificación y el diseño de las relaciones sociales en la empresa, aun teniendo en cuenta que es un ámbito con un gran margen de inde-

ACTUACIÓN	
PREVENCIÓN	INTERVENCIÓN
Diseño de trabajo	Persona de referencia
Liderazgo	Tratamiento médico
Posición social	Tratamiento psicológico
Estatus	Apoyo social

TABLA 13. Actuación frente al *mobbing*

de conflictos tienen que estar dirigidos a todas las dimensiones sociales posibles en una empresa. Otro de los medios consiste en articular sistemas de presentación, acogida e integración de las personas recién incorporadas, sin olvidar la consideración de la cultura de la empresa en la selección de personal.

Para intervenir en la problemática descrita, otro medio lo constituyen los servicios internos de psicología. El contar dentro de la empresa con un servicio permanente de asistencia a los trabajadores desempeñado por profesionales de la Psicología puede resultar adecuado. Este tipo de servicio podría desarrollar tareas tales como la aplicación y valoración de cuestionarios como los antes citados, el tratamiento de problemas de carácter personal y apoyo psicológico a los trabajadores, así como el desarrollo de acciones preventivas para evitar la aparición de problemática psicosocial. El carácter interno y permanente de estos servicios permitiría un mayor conocimiento y especificación del origen de las problemáticas, la realización de intervenciones continuadas y personalizadas sobre los trabajadores y el seguimiento de las evoluciones de los mismos.

De una manera más concreta, en las propuestas que distintos autores propugnan sobre medidas para hacer frente a la problemática del *mobbing*, pueden diferenciarse distintos niveles de actuación en función de la fase del conflicto en la que se apliquen. Así, puede distinguirse entre medidas preventivas, medidas de intervención en las fases más tempranas, intervención en las fases intermedias y apoyo a las víctimas en las últimas fases.

La prevención solamente se refiere a aquellas medidas que se pueden aplicar antes de que se pueda detectar cualquier signo del proceso de *mobbing*. Una vez producidos tales signos, se trataría ya de medidas de intervención propiamente dichas.

## PREVENCIÓN

Resch y Schubinski proponen una clasificación de las posibles medidas de prevención a partir de las cuatro causas potenciales más importantes de

terminación. La interacción social en el trabajo no se puede imponer, pero sí se puede prever u orientar. Este diseño tiene que atender no solamente a los circuitos de relaciones dependientes del trabajo sino a las relaciones interpersonales independientes del trabajo. Así, medios como el entrenamiento de los trabajadores en relaciones interpersonales o los sistemas de regulación

*mobbing*: las deficiencias en el diseño del trabajo; las deficiencias en el liderazgo; la posición social de las víctimas; y los bajos estándares morales de la organización.

### Cambios en el diseño del trabajo

La prevención debería atender a las deficiencias en el diseño del trabajo. En este sentido, el potencial de los factores relativos al contenido de la tarea y los relativos a la organización como posibles estresores están bien documentados en la literatura. Los trabajos bien diseñados, con un nivel adecuado de demandas que no incurren en cargas, con alto contenido de control sobre el propio trabajo y amplia latitud de decisión reducen la posibilidad de permitir que se genere estrés. Contribuyen también a reducir la probabilidad de aparición de conductas de *mobbing* aspectos como el aumento del nivel de autonomía, los asociados a la anulación de la ambigüedad de rol, los relacionados con la evitación y solución del conflicto y los encaminados a la mejora de las condiciones pobres del trabajo que reducen el apoyo social entre compañeros. También deberán tenerse en cuenta modelos de participación como los círculos de salud, los círculos de calidad y la formación de otros grupos encaminados a la realización de determinados proyectos, etc.

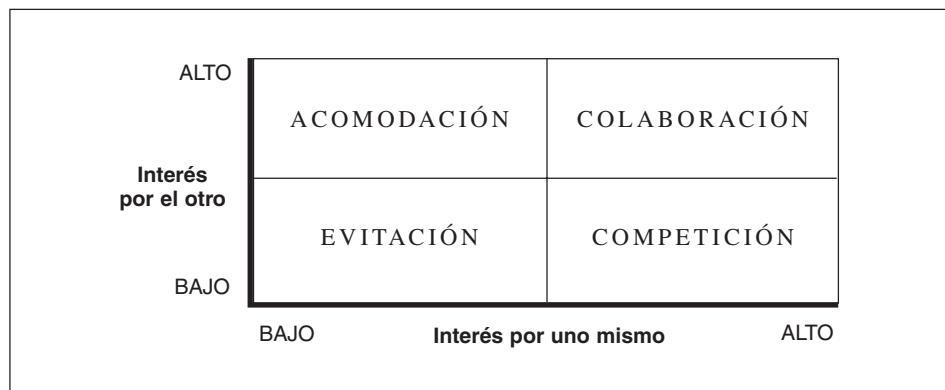


Gráfico 1. Estrategias de resolución de conflictos

El esquema de Resch y Schubinski no quedaría completo si no se añadieran, dentro de este nivel:

- la selección de personal, en el sentido de buscar a la persona que mejor pueda adaptarse, no sólo al puesto de trabajo (y el puesto a dicha persona), sino a la cultura y al ambiente social de la organización, aspectos que no suelen incluirse dentro de la valoración del puesto de trabajo;

- el diseño del puesto, así como la adaptación al mismo desde la selección de personal;
- el diseño de relaciones sociales y la integración en el grupo humano;
- la evaluación de riesgos;
- el análisis de los puestos de trabajo y el conocimiento, al menos de esta manera, de las posibilidades de los trabajadores de forma que se aumente el control del trabajo y se puedan diseñar, con mayor propiedad, planes de formación;
- los planes de formación y reuniones formativas sobre el propio trabajo y los aspectos que le conciernen más estrechamente... sobre todo si tiene riesgo de violencia;
- la definición y cuidado del clima laboral, sobre todo en lo que a variables de relación social se refiere;
- la supervisión y tutela del empresario, desde el punto de vista de la mera revisión de políticas y resultados, así como el análisis de incidentes al respecto, o desde la óptica que se expone a continuación.

### **Cambios en los sistemas de liderazgo-dirección**

En este campo se trataría de incorporar habilidades para el reconocimiento de los conflictos y su adecuado manejo. Es importante tener capacidad para reconocer las señales de advertencia de un proceso de *mobbing* en sus momentos más tempranos. Los datos de López *et al.* apuntan a que la mayoría, con diferencia, de las situaciones de *mobbing* están producidas o generadas en “algun jefe”, lo cual es coherente con la posición de poder, junto con desinformación e indocumentación, desde la que pueden llevarse a cabo con cierta impunidad este tipo de conductas. Pero, en cualquier caso, no parece suficiente con proveer de entrenamiento a la línea intermedia de la estructura, opción frecuente. La probabilidad de que se produzcan los cambios se incrementa si:

- Se practica un nuevo estilo de gestión-liderazgo desde los niveles más altos de gestión. La incorporación de nuevos valores a la cultura de las organizaciones se ha mostrado más eficaz cuando se lleva a cabo un proceso de cambio de arriba hacia abajo. El establecimiento previo de la política preventiva y, concretamente, en materia de violencia, junto con la implicación real de la alta dirección en la materia contribuirán al cambio cultural encaminado, entre otros, al aspecto de la resolución constructiva de conflictos. Es de esperar, así, el éxito en las acciones tomadas.
- Los nuevos estilos de liderazgo se aprenden en el trabajo, en situaciones reales y no tanto en talleres de trabajo fuera de la organización. Por tanto, hay

que procurar que la formación relativa a la mejora de estos métodos de gestión se desarrolle en situaciones en las que resulte fácil hacer una transferencia de lo aprendido a la situación real en la que ha de ser aplicado. Es evidente que, desde el punto de vista de la alta dirección, existe el problema de tiempo, de cultura de estatus, de presión por distintos problemas, etc., que generan la imposibilidad de escuchar muchos de los problemas interpersonales generados en la empresa y contribuir a solucionarlos. Las técnicas de gestión del tiempo tienen aquí su aplicación.

- Se reconocen, detectan y manejan adecuadamente los conflictos. Deben identificarse el tipo y la fuente del conflicto y decidir la adecuada estrategia de resolución en función de sus ventajas y desventajas. Además del conocimiento de las técnicas de resolución de conflictos que se resumen en el Gráfico 1, deben tenerse en cuenta:
  - la mejora de los sistemas de comunicación ascendente, horizontal y descendente;
  - el adecuado diseño del sistema de motivación, en el que se contemplará, además, la evitación de situaciones de desigualdad o la exposición social de los implicados o de las víctimas;
  - los sistemas (mediación, arbitraje, actuación...) escritos y aprobados por los distintos estamentos y sindicatos a propósito del asunto de la violencia y, en concreto, la psicológica;
  - el establecimiento de sistemas de moderación y arbitrio en función de las distintas fases del modelo de resolución de conflictos; así, el moderador permite acercar las posturas y, si no es posible, que cada parte siga con la suya; será entonces cuando el árbitro, habitualmente externo a la compañía, decidirá, si no hay acuerdo previo;
  - la comprobación de la agilidad y eficiencia de dichos sistemas. Es un hecho práctico frecuente el que los afectados tengan que enfrentarse a diversas comisiones y subcomisiones que lo único que hacen es prolongar el problema en el tiempo, crear rumores, dar soluciones poco eficaces (por la escasa o nula preparación de sus miembros o por falta de autoridad) y generar distintos acontecimientos estresantes subsiguientes a la situación de hostigamiento psicológico, contribuyendo de forma indirecta al mismo.

### **Mejora de la posición social de cada persona**

Un correcto sistema de gestión de discrepancias y de gestión de los conflictos puede prevenir que una persona acabe siendo víctima de *mobbing*. En este sentido, las normas formales de defensa de los derechos individuales deben estar acompañadas de procedimientos correctamente establecidos que sean garantes del

derecho a la queja y del anonimato de sus usuarios. Tales mecanismos han de contener unas reglas de activación, unas normas procedimentales y las responsabilidades, derechos y obligaciones de las partes implicadas en el proceso durante el mismo. Es de importancia capital que tales reglas estén claras, explícitas, escritas, sean públicas y lleguen a todos los integrantes de la empresa.

Es conveniente que tales procesos estén en manos de personas expertas en el manejo y resolución de conflictos, personas que puedan actuar como consejeras. Por otro lado, tales procedimientos deben garantizar la ausencia de amenaza de sanciones u otro tipo de represalias a quien se quiera servir de ellos, lo que es importante tener en cuenta después de haber observado cierta tendencia natural del ser humano con un mínimo de poder a amenazar al prójimo de él dependiente con distintos tipos de represalias.

Este modo de abordaje es cada vez más frecuente. Algunas organizaciones de nuestro entorno han desarrollado protocolos de actuación ante casos de *mobbing*. Estos protocolos establecen sistemas formales para la prevención y solución de quejas en materia de acoso moral. Con carácter general, y adaptándose cada uno a las especificidades organizativas de cada empresa, suelen establecer estos protocolos una declaración de principios sobre los derechos de los trabajadores, las conductas asumibles, las inadmisibles y el principio de tolerancia cero de la organización; establecen también estos protocolos quiénes son los sujetos protegidos, así como las formas y mecanismos de puesta en marcha del procedimiento y funcionamiento del mismo. Una buena parte de los protocolos que se están implementando tiene como fundamento el Convenio Colectivo sobre Prevención y Solución de Reclamaciones en Materia de Acoso Sexual entre la OIT y el sindicato de la OIT.

### **Elevación de los estándares morales del departamento u organización**

Debe quedar absolutamente claro, asumido y aceptado por todos, lo que constituyen conductas aceptables e inaceptables, justas e injustas y tolerables e intolerables. La importancia del sistema de comunicación en su más amplio sentido se hace evidente para tal propósito. A este respecto, puede resultar oportuno el disponer de material de entrenamiento correspondiente a cuestiones de hostigamiento psicológico así como la realización de discusiones éticas sobre este fenómeno, sus causas y sus consecuencias. La existencia de un código de conducta (escrito y que conozca toda la clientela, interna y externa), como se referirá posteriormente en el caso de violencia física, también parece de trascendental importancia como forma de expresión de la política de la empresa respecto al fenómeno de la violencia en general.

Igualmente, la formación de la fuerza de trabajo constituye un elemento fun-

damental que contribuye a esta elevación de los estándares morales dentro de la organización dado que:

- se enseña a los trabajadores a comunicar y manejar adecuadamente sus emociones;
- los trabajadores aprenden a escuchar, preguntar, innovar, resolver problemas y tomar decisiones, así como a trabajar juntos y considerar las perspectivas de los demás. De alguna manera, se les enseña así a manejar el estrés;
- se generan programas que educan en la comprensión de la diversidad racial, étnica, social, educativa, de discapacidades y de las distintas orientaciones sexuales, con lo que se evitarán motivos de crítica propios de la situación de *mobbing*;
- se crean grupos de discusión para que los participantes aumenten sus propias perspectivas, contribuyendo además a que los trabajadores aprendan a facilitar el proceso de grupo y confronten de forma directa y civilizada sus distintos puntos de vista.

#### **Algunas consideraciones más allá del esquema de Resch y Schubinski: problemas relativos a la estructura organizativa**

Se puede definir la estructura organizativa como la totalidad de funciones, relaciones, comunicaciones, procesos de decisión y procedimientos que determinan formalmente los fines que cada unidad de la organización debe cumplir y los medios disponibles y modos de colaboración entre esas unidades. Ello supone que la estructura organizativa comprende tanto los recursos humanos como los recursos materiales, así como el modo de ordenarlos para producir bienes y servicios que la empresa entrega a la sociedad.

Los problemas estructurales, como el aumento de tamaño y complejidad de la organización, la subsiguiente burocratización y la necesidad de diversificación, pueden suponer y suponen la anteposición de otros objetivos al adecuado manejo de sus recursos humanos y de la resolución de los conflictos que pudieran surgir entre ellos (siendo también más prioritarios los conflictos entre trabajadores y empresa). Cuando, por los motivos que sean, hay que aplicar técnicas de reorganización o reestructuración, no puede esperarse atención alguna al tipo de aspectos que estamos tratando, que pueden verse fomentados, además, por la situación (*mobbing*, violencia y, en general, cualquier asunto psicosocial). En cambio, sí puede esperarse la persistencia, durante más o menos tiempo, del ambiente no siempre bueno creado durante tales procesos. El aserto de Hamel y Prahalad sobre la empresa que se empequeñece más aprisa de lo que mejora cobra aquí una nueva dimensión. De esta manera, queda patente que las actuaciones más habituales que conciernen a la estructura de esa organización se encaminan a aspec-

tos que dejan en un plano secundario a las personas que componen la empresa, cuya globalidad es considerada en términos casi exclusivamente de mera mano de obra.

En relación con lo dicho en los anteriores cinco puntos, no debe olvidarse que factores como el diseño del trabajo, el liderazgo, la buena gestión de los grupos y la tecnología adecuada requieren también el esfuerzo y la aptitud del individuo para dirigirse a las metas marcadas por la organización. En este caso, la parte del individuo es la que falla y es a la que, desde el ejercicio del liderazgo, debe dársele siempre la importancia máxima que de por sí tiene. Por tanto, no puede achacarse la responsabilidad exclusiva y directa de este tipo de fenómenos violentos al clima laboral, a las características del trabajo (o a la organización del mismo) ni a aspectos sociales. La consideración de la persona supone una atención importante a la integración de estas materias en los temas de selección de personal y de formación de los trabajadores.

## **INTERVENCIÓN EN LAS FASES DEL PROCESO DE MOBBING**

Las medidas propuestas en este punto tienen su aplicación en las fases iniciales, medias y finales del proceso de *mobbing*. Una cuestión que facilita las actuaciones es que la víctima pueda contar con una persona que le sirva de contacto permanente a lo largo del proceso. Tal persona debe reunir tres condiciones:

- Debe pertenecer a un departamento distinto al de la víctima. Con esto se pretende que la persona hostigada perciba a la persona-contacto como alguien neutral en el proceso.
- Debe contar con una preparación y entrenamiento específicos en la problemática del *mobbing* y en las cuestiones procedimentales.
- Debe contar con la posibilidad de tratar los problemas, de proponer soluciones a los mismos a lo largo de toda la línea jerárquica. No se trata solamente de escuchar y actuar como receptora de los problemas, sino de que disponga de mecanismos eficaces para evitar que el conflicto prosiga su escalada. Dicho de otra manera: debe poseer cierto grado de autoridad.

En función del tamaño, estructura, etc. de la empresa se puede llegar a contar con un servicio específico e imparcial para tales tipos de problemas (y que, obviamente, pueden también entender en otro tipo de conflictos como el acoso sexual o supuestos de violencia). Se trataría de servicios especializados no sólo en el manejo de conflictos, sino en las cuestiones psicológicas y en las legales. Su estructura, autoridad, funcionamiento y competencias deberían estar debidamente clarificados y, por supuesto, recogidos en soporte escrito para conocimiento de todos los trabajadores de la empresa. En algunas situaciones puede recurrirse a

servicios externos a la empresa para que ejerzan las funciones de arbitrio y, si se estima oportuno, de mediación.

Lo que hay que tratar de evitar es que se pase de la fase de conflicto, fase donde las alteraciones van a ser menores, pese a que existan argumentos para dudar de la reversibilidad de tales trastornos (siempre dependiendo de las características de la víctima y del tiempo de exposición a los estímulos agresores). Hay que tener en cuenta que existen muchas formas de elaborar situaciones traumáticas y es posible encontrarse, como se ha indicado en epígrafes anteriores, con alteraciones psiquiátricas de distintos tipos, con o sin manifestaciones psicosomáticas, sin necesidad de tener que cumplir los criterios estadísticos mencionados para la definición de *mobbing*.

En cualquiera de los casos, se insiste, es necesario disponer de un sistema que permita conocer “el caso” cuanto antes, sistema basado en una correcta orientación política corporativa previa cuyo cumplimiento ha dado lugar al establecimiento de unos sistemas de detección y comunicación adecuados. Conocido el caso y una vez evaluadas las posibilidades de mediar con éxito en el conflicto y explicando siempre al afectado el motivo o los motivos de sus síntomas, se interviene para solucionar el conflicto o se remite a la persona hostigada de forma inmediata para su evaluación y tratamiento psiquiátricos.

A partir de aquí, cabe plantearse el tratamiento siguiendo las siguientes líneas:

- Tratamiento médico orientado a los síntomas, incluyendo, si fuera necesario, el empleo a corto plazo de psicofármacos, informando sobre ello debida y exhaustivamente al paciente y advirtiéndole con claridad sobre la duración del tratamiento.
- Adoptar medidas que eviten el impacto patogénico de las condiciones de trabajo y buscar un ambiente libre de estrés.
- Explicar al paciente el motivo del empleo de cuestionarios validados para el diagnóstico, así como la información que de ellos se extrae.
- Evitar fines no realistas como el empleo, en ciertos casos, de documentación clínica ante los tribunales. Ello evitará actitudes rentistas y otros perjudicios derivados del desvío, nuevamente, de la atención hacia el daño producido y hacia el litigio pendiente (con sus problemas de dilación en el tiempo, declaraciones, acto del juicio, sentencia, ...), que pueden suponer nuevos acontecimientos estresantes para una persona probablemente expuesta y predisposta a padecer las consecuencias de ese estrés con más intensidad.
- Introducir elementos encaminados a la autoafirmación y la mejora del comportamiento, si es necesario mediante terapia de grupo o, por qué no, psicoterapia individual si está indicada. La psicoterapia individual puede resultar

fundamental para ayudar a reestructurar una personalidad previamente deteriorada, como ocurre, sobre todo, en el trastorno por estrés postraumático. Trabajar en nuevas estrategias de afrontamiento de problemas y, dado que en algunos supuestos puede llegar a ser recomendable dejar el anterior empleo, llevar a cabo un programa de rehabilitación vocacional así como buscar salidas ocupacionales válidas.

- Requerir la colaboración de entidades extrapsiquiátricas para obtener la curación social, caso de haber llegado a la enfermedad. Entre las medidas que estas entidades deben aplicar sobresalen las modificaciones ambientales, la asistencia a clubes de socioterapia, la búsqueda y facilitación de puestos de trabajo (si los hay) adecuados a las condiciones de la víctima (muchas veces enferma, etc.), grupos comunitarios que contacten con la persona y le presten apoyo, grupos de autoayuda para gente con problemas específicos de tipo médico o psiquiátrico, etc.;
- Emplear, igualmente, los elementos de apoyo social previamente identificados a la hora de realizar el diagnóstico. La información a la familia sobre hechos concernientes al problema y su evolución, la orientación sobre ambientes y su capacidad de estimulación, la discusión familiar sobre cómo afectan a la víctima los distintos comportamientos y el aprendizaje de técnicas de relación para tratar con el afectado son de suma importancia.
- Es aconsejable que exista un seguimiento que podría canalizarse a través de grupos de apoyo y sucesivas consultas, para lo cual, con la formación y procedimientos adecuados, puede emplearse al propio Servicio Médico de Prevención a partir de un determinado momento de la evolución.

## **ALGUNAS CONSIDERACIONES JURÍDICAS QUE AFECTAN AL HOSTIGAMIENTO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO**

Siguiendo a Dahrendorf, parece ser que la relación de subordinación o dominio es inherente a cualquier estructura social. Por tanto, habrá individuos o grupos de individuos que se encuentren en posiciones de dominio y dirección, y la capacidad de decidir cómo ha de organizarse la vida colectiva dependerá de la posición que ocupen dentro de la estructura social. Estas personas tienen una elevada probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aun contra resistencia y con independencia de la fundamentación de esa probabilidad, lo que constituye el poder social (Max Weber). Ese poder puede tener su origen en una posición de fuerza (primaria o derivada), manifestándose habitualmente mediante conductas basadas, más tarde o más temprano, en dicha situación de superioridad frente a los demás. Existe otro origen para este poder social, que es el derivado de las relaciones de producción, o el que se origina por poseer, de

alguna manera, el control de elementos valiosos para la vida humana. Estos son los tipos de poder que interesan a estas cuestiones que se están tratando, toda vez que el poder surgido del apoyo y reconocimiento de los demás (autoridad) y el poder carismático dependen en gran medida, a diferencia de los otros dos tipos, del apoyo de las personas que los confieren. De ese modo, la probabilidad de desviaciones en el ejercicio legítimo de dicho poder es mucho mayor allí donde la fuerza o la mayor potencialidad económica están presentes.

Dentro de la multitud de normas de conducta que guían el dinamismo de la sociedad, hay un tipo concreto cuya compenetración con las necesidades y exigencias de la vida social es decisiva para la configuración de ambas. Se trata del Derecho. En los casos de ejercicio de un poder no basado en la aprobación de las personas, sino en la fuerza, este Derecho va a ser obviado en todo lo que sea posible y cabe esperar escasa normatividad escrita, allí donde la ley lo permite, encaminada al beneficio del poder que la sustenta y, en cambio, muchas reglas tácitas, amenazas más o menos encubiertas, ambigüedad de rol con sesgos importantes en determinadas líneas, pautas de comportamiento (“al uso”) derivadas de procesos poco recomendables de socialización organizativa, etc.

Exactamente igual que se habla de las manifestaciones del poder social a nivel general, conviene tener en cuenta que los diferentes factores generadores de dominio actúan de ordinario en los distintos planos en que se desarrollan las relaciones sociales. De este modo, se observa cómo se dan relaciones de poder entre los pequeños grupos que integran la globalidad de una sociedad, entre los miembros individuales que integran esos grupos, etc.

En el caso que nos ocupa, se observará que todo lo dicho es perfectamente adaptable a una empresa, y que los comportamientos que se han descrito son reales. Es más, dentro de una pequeña parte de la sociedad, la facilidad para que esos comportamientos pasen desapercibidos, a diferencia de si se generan en los niveles sociales más altos, es mucho mayor al afectar exclusivamente a los individuos que se encuentran inmersos en la realidad de la organización de trabajo que corresponda, subconjunto más o menos pequeño dentro del total de la sociedad, y no dentro de alguna mayoría o minoría significativa del grupo social.

Lo dicho explica, en parte, cómo es posible que fenómenos como la violencia física o la violencia psicológica existan y continúen existiendo. En cuanto a violencia psicológica, si bien no se ha observado legislación tan específica al respecto como la relativa al acoso sexual, que se tratará más adelante, sí puede comprobarse cómo las conductas de hostigamiento psicológico pueden llegar a considerarse como violaciones a la normativa que a continuación se relaciona.

Como corresponde a un ordenamiento jurídico coherente, cuanto se va a exponer surge de la norma suprema del mismo, que en este caso es la Constitución Española de 1978. En relación con el artículo 10 de la Constitución (sentencias del

Tribunal Constitucional 53/1985 de 11 de abril y 120/1990 de 27 de junio), “la dignidad de la persona ha de permanecer inalterada cualquiera que sea la situación en que la persona se encuentre, constituyendo así un “minimum” invulnerable que todo estamento jurídico debe asegurar”. De otro lado, en el artículo 14 de dicha Constitución se encuentra el derecho a la igualdad (vulnerado en muchas situaciones de *mobbing* y durante sus posteriores consecuencias), que se manifiesta también en la redacción del punto 2c del artículo 4 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores de 1995, cuando dice que los trabajadores tienen derecho, en la relación de trabajo, a no ser discriminados directa o indirectamente para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo, estado civil, por la edad, origen racial o étnico, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua, no pudiendo ser discriminados tampoco por razón de disminuciones físicas, psíquicas y sensoriales, siempre que se hallasen en condiciones de aptitud para desempeñar el trabajo o empleo de que se trate. El punto 2e del art. 4 establece también que el trabajador tiene derecho al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente a ofensas verbales y físicas de naturaleza sexual y frente al acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual.

Desde el punto de vista legal, este derecho a la igualdad cuenta con tanta tutela judicial como los derechos fundamentales que se encuentran en los artículos 15 al 29, incluidos en la sección primera del capítulo segundo del título I de dicha Constitución.

De este modo, el derecho a la vida y a la integridad física y psíquica (o moral) de toda persona y, por tanto, de la persona que trabaja se reconoce en el artículo 15 de la Constitución Española. Ello se refleja también en los artículos 4.2 d) y 19.1 del Real Decreto Legislativo 1/1995 de 24 de marzo por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores en el sentido de que se establece el derecho de todos los trabajadores a una adecuada situación en lo relativo a seguridad e higiene. Esto se manifiesta en el artículo 14 de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales (LPR) cuando se establece el derecho de los trabajadores a una protección eficaz en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, protección que no se está llevando a cabo en el momento en que, conociendo estas posibilidades de que se produzcan fenómenos violentos, no se consideran y no se toman las medidas contra sus consecuencias en el trabajador. Este derecho a la vida, en su doble vertiente física y psicológica, es prácticamente el derecho fundamental troncal del que dependen todos los restantes derechos y libertades y que, asimismo, da lugar al desarrollo penal que se comentará más adelante.

Como derivados de la Directiva Marco Europea (89/391 CEE de 12 de junio de 1989) en la materia que se trata, se encuentran los principios de acción pre-

ventiva y la necesidad de evaluación de riesgos de los artículos 15 y 16, respectivamente, de la LPRL. En este sentido, en la medida en que la violencia se presenta como un riesgo habría de ser contemplada como objeto de la acción preventiva. De esta manera, la existencia de un riesgo de violencia, con o sin antecedentes, deberá figurar en la correspondiente evaluación de riesgos, debiendo poderse objetivar la toma de medidas de prevención y protección en la práctica.

Por otra parte, los distintos comportamientos descritos e incluidos dentro del concepto de hostigamiento psicológico en el trabajo, tanto por su gravedad como por su reiteración en el tiempo, podrían incluso, en ciertos casos, llegar a ser tipificados penalmente de acuerdo con la legislación española, la cual contempla, entre otros, los siguientes tipos:

- *Amenazas*: el hecho de amenazar a otro con causarle a él, a su familia o a otras personas con las que esté íntimamente vinculado un mal que constituya delitos de homicidio, lesiones, aborto, contra la libertad, torturas y contra la integridad moral, la libertad sexual, la intimidad, el honor el patrimonio y el orden socioeconómico, será castigado (en función de la cualificación) con penas que varían entre los 6 meses y los 5 años de prisión. Igualmente se contemplan en los dos artículos siguientes (170 y 171) del vigente Código Penal las posibilidades de amenazas dirigida contra un grupo étnico o un grupo amplio de personas y las amenazas de un mal que no constituya delito.
- *Coacciones*: igualmente, el capítulo III del título VI del vigente código penal se refiere, en su artículo 172, a los que sin estar legítimamente autorizados impidieren a otro con violencia hacer lo que la Ley no prohíbe, o le compeliere a efectuar lo que no quiere. Las penas, de 6 meses a 3 años de cárcel o multa de 6 a 24 meses, deberían disuadir de tal actitud.
- *Torturas*: a este respecto, y directamente relacionado con cuanto de *mobbing* se ha expuesto, en los artículos 173 a 177 del Código Penal se encuentran su definición y cualificaciones. Será castigado con la pena de prisión de 6 meses a dos años el que infligiere a otra persona un trato degradante, menoscabando gravemente su integridad moral.
- *Acoso sexual*: el título VIII del Código Penal (arts. 178-186) se refiere a los delitos contra la libertad sexual, que se tratarán en el punto 4 de esta obra.
- *Prevaricación*: se considera un delito contra la Administración Pública, que no contra el afectado, el que una autoridad o funcionario público dicte una resolución arbitraria en un asunto administrativo, a sabiendas de que es injusta.
- *Calumnia*: es calumnia la imputación de un delito hecha con conocimiento de su falsedad o temerario desprecio hacia la verdad, dándosele una cualificación peor cuando la calumnia se propaga con publicidad (arts. 205 y 206 del Código Penal de 1995 reformado).

- *Injuria*: la acción o expresión que lesionan la dignidad de otra persona, menoscabando su fama o atentando contra su propia estimación se encuentra tipificada en el Capítulo II del Título XI del Código Penal (arts. 208-210). Sólo se consideran delito las que, en función de su naturaleza, efectos y circunstancias, se consideran graves.
- *Daños*: sin perjuicio de lo dispuesto sobre homicidio y lesiones en los artículos 138, 143 y 147 del Código Penal, los artículos 263 a 267 de dicho Código se refieren a daños causados en propiedad ajena no comprendidos en otros Títulos de dicho código e incluye, por ejemplo y a título de curiosidad, los causados contra programas o documentos electrónicos ajenos contenidos en redes, soportes o sistemas informáticos, pero también hace referencia a los particulares que como testigos contribuyeran o hubieran contribuido a impedir que pueda aplicarse la Ley. Otro supuesto es que se arruine al perjudicado o se le coloque en grave situación económica.
- *Encubrimiento*: el que con conocimiento de la comisión de un delito, y sin haber intervenido en el mismo como autor o cómplice, interviniere con posterioridad a su ejecución para auxiliar a los autores o cómplices, para ocultar, alterar o inutilizar el cuerpo, efectos o instrumentos del delito o ayudase a los presuntos responsables de un delito a eludir la investigación de la autoridad o de sus agentes puede ser obsequiado con un período comprendido entre 6 meses y 3 años de prisión, y más si el favorecedor obra con abuso de funciones públicas.

En otro ámbito y a título de ejemplo, el Convenio Único para el personal laboral de la Administración General del Estado recoge como faltas graves en su capítulo 14, artículo 80, tanto la falta del respeto debido a los superiores, compañeros o subordinados como el abuso de autoridad en el desempeño de las funciones encomendadas. Igualmente, considera muy graves el acoso sexual y la tolerancia o encubrimiento de los superiores respecto de las faltas graves y muy graves cometidas por los subordinados. Por último, también se considera el incumplimiento muy grave de las obligaciones en materia de prevención de riesgos laborales contempladas en la normativa vigente, cuando de dicho incumplimiento puedan derivarse riesgos para la salud y la integridad física o psíquica de otro trabajador o de terceros.

En los últimos años, el abordaje, por parte de distintos estudiosos, de las facetas jurídicas del acoso psicológico en el trabajo es muy abundante. Diferentes autores (Molina Navarrete, Velázquez, Escudero, Blanco Barea y otros) han estudiado las cuestiones jurídicas del *mobbing* en sus distintas versiones: la laboral, la penal, la administrativa, el estudio y análisis de distintas resoluciones judiciales, etc.

Muy recientemente, y en la línea de sensibilización hacia el fenómeno del

acoso y de los riesgos psicosociales en general, y de la necesidad de ofrecer respuestas hacia ellos, se ha producido una respuesta institucional y normativa desde instituciones nacionales y europeas.

Así, la Comisión Europea, en su comunicación “Cómo adaptarse a los cambios en la sociedad y en el mundo del trabajo; una nueva estrategia comunitaria se salud y seguridad”, de marzo de 2002, menciona de forma explícita hasta en cinco ocasiones el acoso moral en el trabajo, y siempre desde la perspectiva de su consideración como riesgo laboral. La prevención del acoso moral se constituye en uno de los objetivos claros de esta comunicación.

En 2001 se produjo también la “Resolución del Parlamento Europeo sobre el acoso moral en el lugar de trabajo (2001/2339 (INI))” - que se reproduce en los anexos- y en la cual se considera que el acoso moral puede constituir un riesgo para la salud, que tiene “efectos devastadores” para la salud física y psíquica, que existe un vínculo claro entre acoso moral, estrés, trabajo con alta tensión, grado de competitividad y precariedad laboral y que son causas del acoso moral las deficiencias de la organización del trabajo, de la información, de la gestión, etc. y pide a la Comisión que tenga en cuenta los factores psíquicos, psicosociales o sociales del entorno laboral, incluida la organización del trabajo para combatir el acoso moral.

En la legislación española, la introducción del concepto jurídico de acoso, laboral o no, es reciente, y se ha producido a través de la Ley 51/2003, relativa a la igualdad de oportunidades y no discriminación para las personas con discapacidad y la Ley 62/2003 de 30 de diciembre de medidas fiscales, administrativas y del orden social. Sin embargo, para la doctrina más autorizada, este nuevo concepto jurídico de acoso sólo recoge determinados supuestos de acoso moral en el trabajo (los vinculados a circunstancias que quedan expresa o específicamente recogidos por tales leyes; circunstancias raciales o étnicas, discapacidad, sexo, orientación sexual o análogos). Es decir, no todos los comportamientos que, social y jurídicamente, pudieran ser englobados en el concepto de *mobbing* en sentido estricto.

El concepto de “acoso” recogido en el artículo 7 de la Ley 51/2003 está muy próximo al recogido en la Directiva 2002/73/CE en referencia al acoso sexual. Tal artículo señala que el acoso es cualquier “conducta relacionada con la discapacidad de una persona, que tenga como objetivo o consecuencia atentar contra su dignidad o crear un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo. La Ley 62/2003, art. 28.1,d) lo contempla en términos análogos, si bien ampliándolo a otras circunstancias discriminatorias (origen racial o étnico, religión, edad u orientación sexual).

Las leyes anteriores han traído consigo modificaciones en el Estatuto de los Trabajadores, en la Ley de Procedimiento Laboral y en la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social.



## 4. VIOLENCIA FÍSICA

### INTRODUCCIÓN

Uno de los riesgos a los que están sometidas las personas en el desempeño de su trabajo deriva de la interrelación con otras personas. El despliegue de comportamientos violentos puede suponer un importante riesgo para la salud y la seguridad. La violencia sufrida en el lugar de trabajo es un problema al que se le va prestando una atención creciente.

Pese a que las consecuencias psicológicas de los distintos tipos de violencia pueden resultar similares y que muchos autores hablan indistintamente de violencia física y violencia psicológica, haciendo una especie de unificación del concepto, entendemos que debe estudiarse separadamente:

- por su contribución al número de muertes y lesiones en el trabajo (lo que en nuestra legislación es accidente de trabajo);
- por su distribución no aleatoria y centrada en lugares concretos (más de la mitad de los sucesos de violencia física en Estados Unidos se producen en comercios minoristas y en otras actividades relacionadas con los servicios, lo que tiene justificación teórica y parece producirse también en nuestro país);
- por su asociación con factores específicos del puesto de trabajo;
- por su distinta dificultad probatoria, su diferente consideración y, por tanto, su eficacia penal en la mayoría de los países;
- por las circunstancias, que difieren considerablemente del resto de muertes. Si bien no se han encontrado datos fiables al respecto relativos a nuestro país, en Estados Unidos:
  - el 75% de homicidios laborales en 1993 tuvieron relación con el robo frente al 9% en la población general;
  - el 47% de homicidios en la población general se produjeron entre gente con relación de algún tipo; no ocurrió así, en tanta cantidad, en la población laboral;
  - el 57% de los homicidios contra mujeres fueron perpetrados por compañeros de su mundo laboral frente al 29% de homicidios contra mujeres perpetrados por gente de su entorno en la población general;

- por su magnitud en cifras; según datos aportados por la Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo en la Unión Europea (2000), la violencia física ha afectado al 6% de los trabajadores de la Unión Europea en el periodo de doce meses inmediatamente anterior a la realización de la encuesta. Hombres y mujeres se encuentran afectados por igual, siendo el sector servicios el que más episodios de violencia registra. Los datos referentes a España (Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo) ofrecen un porcentaje (1,93%) inferior a la media comunitaria. A nivel europeo, y según su actividad, quienes más episodios de violencia refieren son los trabajadores de las Administraciones públicas, almacenes, comercios, talleres, hoteles y restaurantes.

En países como Estados Unidos, en los que la violencia es un problema mucho más severo que en Europa, las cifras llegan a ser escandalosas. A título de ejemplo, sirva lo siguiente: en California, durante 1993 y 1994, el homicidio fue la principal causa de muerte en el trabajo.

También referido a datos de 1994 (Bachman), 20 trabajadores eran asesinados cada semana en toda la Unión, siendo la mayoría crímenes relacionados con el robo. La misma fuente refiere que un millón de trabajadores son asaltados anualmente en su puesto de trabajo, lo que supone 18000 por semana. Igualmente, existen datos más actualizados que apuntan a que más de la mitad de los americanos han estado expuestos a un peligro vital. El gráfico que se expone a continuación muestra los homicidios en función del método empleado en los Estados Unidos, si bien ello no parece, en principio, extrapolable a la Unión Europea debido a las diferencias existentes en distintos aspectos de tipo cultural como es la permisividad hacia las armas de fuego (Gráfico 2).

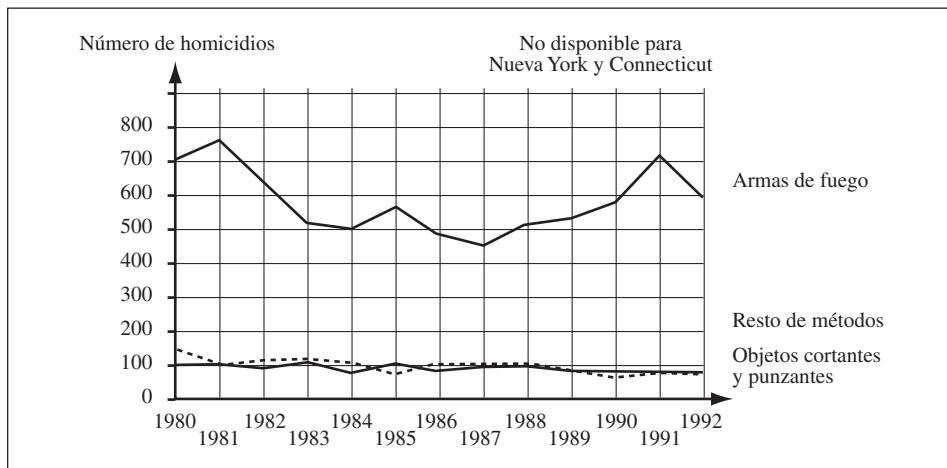


Gráfico 2. Homicidios relacionados con el trabajo por método y año (USA 1980-1992)

Existen diferencias en la mortalidad según el sexo que se atribuyen a los patrones de empleo y riesgo de unos trabajos a otros. De este modo, en función de cómo se recojan los datos, puede observarse que, en Estados Unidos, las mujeres mueren por arma más que los hombres. Ello puede ser debido a que están menos expuestas a las alturas o al trabajo con maquinaria pesada, lo cual también se puede comprobar en la encuesta de población activa de nuestro país. La tabla 14 muestra la relación entre víctima y agresor en función del sexo en el período 1987-1992 en Estados Unidos. De otro lado, el estudio de los datos americanos muestra una importante diversidad tanto en las fuentes como en las formas de recoger los datos. La consistencia de éstos permite identificar puestos de trabajo con un riesgo alto de padecer violencia y sirve, por otra parte, para resaltar la importancia que tienen tanto una correcta toma de datos como la uniformidad de los mismos si se pretende que dichos datos sirvan realmente para algo.

PORCENTAJE DE AGRESIONES NO MORTALES EN EL PUESTO DE TRABAJO		
RELACIÓN VÍCTIMA-PERPETRADOR	% TRABAJADORES	% TRABAJADORAS
Extraño	58	40
Conocido o con alguna relación	30	35
Persona bien conocida	10	19
Paciente	1	1
Íntimo (cónyuge o ex-cónyuge)	1	5

Tabla 14. Relación entre víctima y agresor en función del sexo (Bachman, 1994)

Normalmente existe la tendencia a asociar la violencia con la agresión física. Sin embargo, y a pesar de no existir una definición única de violencia en el lugar de trabajo, sí existe un elemento común a la hora de enfocar y plantear la cuestión; éste es el de dotar al concepto de violencia de un contenido más amplio que el de la mera agresión física (pegar, golpear, empujar, disparar,...) y que, por ello, debe incluir y comprender otras conductas susceptibles de violentar e intimidar al que las sufre.

Así, la violencia física en el trabajo incluiría, además de las agresiones físicas, las conductas verbales o físicas amenazantes, intimidatorias, abusivas y acosantes relativas a la producción de un daño corporal más o menos inmediato. De hecho, y a pesar de la gravedad y notoriedad de las agresiones con resultado de muerte o de daños físicos a las personas, el problema de la violencia en el lugar

de trabajo está centrado, principalmente, en los abusos verbales y las amenazas, incidentes éstos que se presentan como los más comunes. En la mayoría de las ocasiones o no se les presta atención o se asumen como parte integrante del trabajo y, sin embargo, pueden tener importantes efectos sobre las personas que los sufren (e incluso sobre el resto de trabajadores que son testigos). El problema radica en que, a diferencia de las agresiones físicas, el impacto de otros tipos de conductas violentas es difícil de determinar (a veces los efectos no son inmediatos sino a largo plazo, dependen también de las distintas percepciones sobre lo que se considera una conducta verbal abusiva o amenazante,...).

Referente a las agresiones no mortales en el trabajo (y también fuera del mismo) hay poca información sobre su naturaleza y magnitud. La dificultad de recogida de datos es elevada debido a que no siempre hay lesiones, no siempre se denuncian, no siempre se registran en el trabajo, o porque no siempre se obtiene la respuesta judicial esperada. Se calcula que estas agresiones, afectan, en EE.UU., a medio millón de trabajadores anualmente, con una pérdida de 1,75 millones de días al año (55 millones de dólares) en salarios, sin incluir días de ausencia por enfermedad ni otros factores.

Una de las principales dificultades es la definición de lo que se ha de considerar como una acción violenta relacionada con el lugar de trabajo. Los dos problemas básicos que se plantean se refieren, por una parte, a lo ya comentado sobre la amplitud del concepto de violencia (distinguiendo entre la mayor connotación de violencia física o psicológica, *bullying* o *mobbing* respectivamente, que muchas veces se superponen) y, por otra parte, a su relación con el trabajo.

En relación con la segunda de las cuestiones, e insistiendo en lo ya mencionado en el punto 1, el que un acontecimiento de violencia tenga su ocurrencia en el lugar de trabajo no tiene por qué significar necesariamente que tal suceso sea un resultado directo de la propia actividad laboral. Habría que entender que tal evento se cause bajo la premisa de la actividad laboral dependiente del empresario, o en otros lugares donde los trabajadores desarrollen su trabajo o se les requiera que estén presentes como condición del desempeño de su trabajo (algunos episodios pueden ocurrir fuera del lugar de trabajo pero tienen su causa en la relación laboral, por ejemplo, un cliente que se encuentra con un trabajador en la calle). A este respecto, procede recordar nuevamente las obligaciones y responsabilidades de los empresarios en materia de prevención ya comentadas en el apartado 2.15 anterior, relacionadas con el derecho constitucional a la integridad de la persona y expuestas en la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales.

La violencia física, y más en caso de producirse en el trabajo, es susceptible de ser probada y perseguida con mayor facilidad que el más elaborado aspecto de hostigamiento psicológico. Tal vez por eso, al estudiar este tipo de fenómenos, la violencia física que se definirá como de tipo III y el acoso sexual

sean los que menos se observan en las muestras manejadas en estudios realizados (López, J.A.).

Los sistemas de recogida de datos, se insiste, hacen parecer lejano el momento en que se pueda proceder, con fiabilidad, a definir el problema de la violencia en nuestro país en términos de mortalidad, hospitalización por trauma físico, psíquico, o ambos, asistencia de urgencia con derivación al médico de cabecera, asistencia por el médico de cabecera, asistencia por otros profesionales sanitarios, incidentes sin repercusiones hospitalarias y con repercusiones laborales, etc. Es probable que todo ello pueda representarse dentro de una pirámide cuyo vértice estaría constituido por los fallecimientos, ampliándose hacia abajo con el resto de acontecimientos violentos que no dan lugar a tan pésimo final. La cuantificación económica resultaría, entonces, fácil en cuanto a cálculo y, posiblemente, de cifra espectacular.

## CLASIFICACIÓN DE LOS TIPOS DE VIOLENCIA

Sujeto al riesgo de ser víctima de actos violentos está cualquier trabajador y, especialmente, aquellos que desempeñan su trabajo totalmente, o en parte, en contacto con el público (ver Tabla 15).

Una de las clasificaciones más difundidas sobre los tipos de violencia en el

- Vendedores
- Expendedores de gasolina
- Vigilantes de aparcamientos
- Trabajadores móviles (reparadores de TV,...)
- Trabajadores que manejan dinero
- Vendedores ambulantes
- Personal de seguridad
- Repartidores
- Personal de mantenimiento
- Dependientes de pequeños comercios
- Trabajadores de bares, restaurantes que cierran tarde sus establecimientos
- Conductores (taxi, autobús,...)
- Trabajadores que ofrecen sus servicios en contacto directo con el cliente (bomberos, personal sanitario,...)

TABLA 15. Algunas de las profesiones más expuestas al riesgo de violencia física

trabajo es la elaborada por la Californian Division of Occupational Safety and Health (Cal/OSHA). Esta clasificación divide los actos violentos en tres grupos en función de quiénes son las personas implicadas y del tipo de relación existente entre ellas. Los datos que a continuación se exponen están tomados del Departamento de Relaciones Industriales de dicha división.

### **Violencia Tipo I**

Se caracteriza este grupo porque quienes llevan a cabo las acciones violentas no tienen ninguna relación legítima de trato con la víctima. Es decir, no existe un trato comercial o de usuario entre el perpetrador de los actos violentos y la víctima. Los casos más habituales se refieren a acciones con ánimo de robo. El mayor riesgo de sufrir violencia de este tipo lo tienen los establecimientos comerciales, bancos, lugares de almacenamiento de objetos valiosos, personas que trabajan con intercambio de dinero, taxistas, etc. Otras características se resumen en la Tabla 16.

<b>Característica fundamental: el perpetrador no tiene relación con la organización de trabajo.</b> Representa sucesos irregulares que pueden pasarle a cualquiera con una probabilidad mayor en un lugar de riesgo.	
Porcentaje sobre los homicidios laborales	60%
Afectados	Minoristas, trabajadores de almacenes de licores, gasolineras, comidas rápidas, supermercados; taxistas; guardias de seguridad
Motivo	Robo
Horario	11 pm – 6 am
Armas empleadas	Armas de fuego y armas blancas.

Tabla 16. Violencia Tipo I

### **Violencia Tipo II**

En estos casos existe algún tipo de relación profesional entre el causante del acto violento y la víctima. La primera puede ser quien recibe un servicio ofrecido por el lugar afectado por el hecho violento o que ofrece la propia víctima (un cliente, un paciente, un consumidor,...). Normalmente estos hechos violentos se producen mientras se ofrece el servicio (como ocurre en seguridad pública, conductores de autobuses, personal sanitario, profesores, vendedores u otros trabajadores del sector público o privado que ofrecen servicios profesionales, públicos o privados).

<b>Característica fundamental: el perpetrador es el receptor de un servicio proporcionado por el trabajador.</b> Los proveedores de servicios se encuentran en riesgo constante ya que surge de la interacción con receptores insatisfechos del servicio.	
Porcentaje sobre los homicidios laborales	30%
Afectados	Conductores de autobús, trabajadores de la salud, sobre todo salud mental, proveedores de servicios sociales o seguridad pública, funcionarios de prisiones y de correccionales.
Motivo	Insatisfacción por el servicio.
Horario	11 pm – 6 am
Armas empleadas	Objetos contundentes o agresión a mano (no suele haber intencionalidad previa). Por eso, la prevalencia de agresiones mortales es menor.

Tabla 17. Violencia Tipo II

### Violencia Tipo III

En este tipo de violencia el causante de la misma tiene algún tipo de implicación laboral con el lugar afectado o con algún trabajador concreto de tal lugar. Muchos son los escenarios que pueden plantearse en este grupo: el más común es aquel en el que hay una implicación laboral directa entre el perpetrador (por ejemplo, un empleado actual, o que ya no lo es) y el trabajador-víctima. Otro caso es aquel en el que existe una relación personal entre ambos sujetos (cónyuges, ex-cónyuges, parientes, amigos). Más raramente suele existir una implicación más indirecta; por ejemplo, el perpetrador elige un cierto lugar (no tanto a los trabajadores que en él trabajan) porque tiene rencor, animadversión hacia tal sitio por tener para él una carga representativa o simbólica.

Lo más habitual en el Tipo III es que el objetivo de la acción violenta fijado por el agresor sea un compañero de trabajo o un superior suyo. Las acciones de aquel pueden estar motivadas por dificultades percibidas en su relación con la víctima, buscando revancha, ajuste de cuentas o hacer uno mismo justicia.

Los tipos de conductas violentas y las consecuencias de las mismas suelen variar en función del tipo de que se trate. Así, la evidencia empírica indica que las conductas de mayor violencia y con peores consecuencias para la víctima se sitúan en el Tipo I. En el Tipo II lo más habitual suelen ser conductas consistentes en agresiones físicas con consecuencias más leves y abusos verbales y amenazas. Las de Tipo II, en contraste con las de Tipo I, en las que su periodicidad y

ocurrencia es irregular a lo largo de la vida de un determinado lugar de trabajo, suelen surgir del contacto habitual y diario de los trabajadores con receptores insatisfechos de bienes y servicios. Así, el Tipo II representa un riesgo constante para muchos trabajadores. Las características esenciales de los tres tipos de violencia se resumen en la Tabla 18.

	<b>Tipo I</b>	<b>Tipo II</b>	<b>Tipo III</b>
RELACIÓN PERPETRADOR VÍCTIMA	Ausencia de relación profesional	Relación profesional de intercambio de bienes y/o servicios	Relación laboral (compañerismo, relaciones amistosas) Carga simbólica de la organización

TABLA 18. Clasificación de los tipos de violencia

Ni que decir tiene que muchos puestos de trabajo tienen riesgo de padecer más de un tipo de violencia entre los que se han descrito. Véase, por ejemplo, el caso de los hospitales, de los centros donde se atienden urgencias repartidos en distintos lugares geográficos de distintas poblaciones, sobre todo, capitales de provincia, o incluso de cualquier centro relacionado con la atención al público y que contiene algún material de algún valor para alguien: es de esperar el tipo II, debido a clientes descontentos, pero también cabe el tipo I con motivo de robo de fármacos y, por qué no, el tipo III debido a, por ejemplo, un cónyuge o ex-cónyuge alterado por las supuestas relaciones más que profesionales de su actual o anterior pareja.

Por último, conviene también distinguir los tres niveles primarios de manifestación de la violencia en el puesto de trabajo (nivel 1 o de baja intimidación, nivel 2 o de intimidación media y nivel 3 o de alta intimidación), lo que se resume en el Gráfico 3.

## CAUSAS DE LAS CONDUCTAS VIOLENTAS Y AGRESIVAS

Existen muchas teorías sobre las causas de la violencia. Algunas postulan que los comportamientos agresivos son fruto del aprendizaje, bien por imitación de acontecimientos familiares similares, culturales, de los propios medios de comunicación (Bandura) o por la posible ausencia de consecuencias que sigue, en ciertos casos, a un acto concreto de violencia, lo que tiende a reforzar la conducta violenta (Berkowitz). También se explica el incremento de las tasas de violencia por la adopción de valores que soportan la violencia (Wolfgang y Ferracuti). Así mismo son fuentes de violencia las iniquidades económicas y el inadecuado y

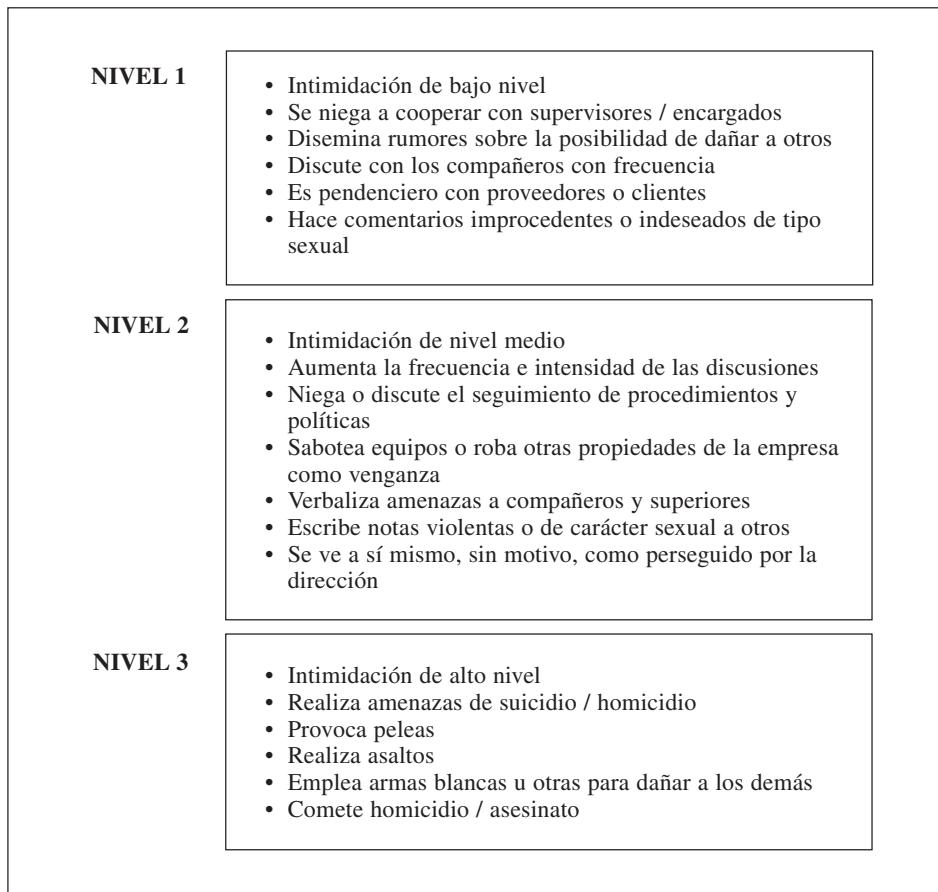


Gráfico 3. Violencia en la empresa: niveles de intimidación en el puesto de trabajo (Baron).

desigual acceso a bienes y oportunidades. Así, las causas de la violencia pueden ser muchas, si bien algunas causas inmediatas pueden ser fácilmente identificables (conflictos con la autoridad, provocación directa, cólera, frustración, problemas de comunicación...). Igualmente, existen estudios que han relacionado factores ambientales (polución y malos olores, ruido y hacinamiento) con una mayor tendencia a la agresión. Por otra parte, la violencia puede constituir una forma de autoafirmación en las creencias, sentimiento de poder y control sobre el entorno de individuos de escasos recursos educativos para afrontar situaciones de tensión o de estrés. En muchas ocasiones la violencia sigue un curso gradual: comienza por situaciones en las que se empieza hablando y se va pasando a cotas de mayor intensidad (escalada de la violencia). La propia reacción de los trabajadores

ante tal situación puede contribuir a determinar el curso de los acontecimientos en un sentido u otro. Esta última es una de las razones que justifica el entrenamiento y formación en la detección y manejo de conflictos de este tipo por parte de los trabajadores.

En cuanto al origen y, por tanto, en lo referente a prevención, el estrés es un concepto que puede resultar de interés. La interrelación entre procesos cognitivos, afectivos y respuestas ante acontecimientos estresantes puede explicar tanto las conductas violentas como las no violentas en función del procesamiento cognitivo de los acontecimientos estresantes o aversivos (Monahan).

Dentro de estas consideraciones sobre la violencia física es obligado, por tanto, referirse tanto a los aspectos personales como a la organización de trabajo. Es evidente que los que llevan a cabo los actos violentos tienen, muchas veces, relación directa con la empresa o con el lugar de trabajo, al igual que los actos que llevan a cabo. Dicho de otro modo, son trabajadores que están en la nómina de la empresa. Si bien se debe insistir en que una buena política de selección de personal y un sistema de formación que garantice la adquisición de habilidades para afrontar estas situaciones son fundamentales en la empresa, también hay que reconocer que no puede predecirse el comportamiento de uno o varios empleados, ni de miembros del público en un momento determinado. Además de políticas y procedimientos para casos de violencia física que deberán estar estudiados e implantados debidamente, existen una serie de indicadores de alto riesgo que deben tenerse en cuenta y sobre los que deberán establecerse procedimientos de intervención. De este modo, se expondrán una serie de características que permitirán, de alguna manera, identificar a los individuos con riesgo potencial de generar actos de violencia.

De otro lado, existen una serie de características predominantes de alto riesgo de violencia física en los ambientes corporativos que se citan a continuación y que conviene tener en cuenta a efectos preventivos: cuando una persona con ciertas peculiaridades, o incluso sin ellas, percibe un ambiente hostil, un acontecimiento precipitante cualquiera puede dar lugar a un incidente crítico. Un incidente crítico, se recuerda, es un acontecimiento que ocurre en el puesto de trabajo con una carga tal que produce un trauma emocional o psicológico en personas expuestas directa o indirectamente a dicho acontecimiento, lo que perjudicará su capacidad de funcionamiento laboral normal mediante reacciones emocionales inadecuadas (desde el punto de vista médico es muy importante investigar si se produce un síndrome de estrés postraumático). Se comprende, pues, la necesidad de análisis y procedimientos en estos casos, el conocimiento de técnicas de tratamiento de este tipo de situaciones, que se hace fundamental para evitar las escaladas de violencia o miedo/pánico por parte del personal implicado. En función

de los riesgos de cada compañía, deberán plantearse estos aspectos en el plan de prevención correspondiente.

Así, los investigadores señalan la existencia de un conjunto de factores que, correspondiendo a ámbitos distintos, pueden incrementar la posibilidad de que se produzcan actos violentos (ver Tabla 19). En este sentido, se señalan algunas características referidas al entorno, al propio trabajo, a aspectos organizativos y al agente violento, dejando claro de antemano que, para el caso de las personas, el hecho de mostrar los signos de alarma o las características mencionadas no significa que vaya a ser violento de forma inmediata. Solamente se pretende que se extraiga la idea de que ante esos signos hay que tener en cuenta que con gran probabilidad existe un problema al que hay que prestar una cuidadosa y delicada atención.

ENTORNO	TRABAJO
ASPECTOS ORGANIZATIVOS	PERPETRADOR

TABLA 19. Aspectos que pueden incrementar la posibilidad de que se produzcan actos violentos

#### **Entorno:**

- economías inestables,
- zonas social o económicamente deprimidas,
- zonas con alto índice de criminalidad,...

#### **Trabajo:**

- trabajos en solitario o en pequeños grupos,
- trabajos que implican intercambio regular de dinero con clientes,
- trabajos por la noche o hasta tarde o muy de madrugada,
- tener en el lugar de trabajo bienes valiosos (dinero, joyas,...),
- ejecutar servicios de seguridad (particularmente guarda de propiedades, dinero o bienes valiosos),
- trabajar con público (consumidores, clientes, pasajeros, pacientes...),
- trabajar en zonas con altos índices de criminalidad,
- trabajar con ciertos colectivos,
- desarrollar funciones de seguridad pública,
- retrasos, errores, incumplimientos...

**Aspectos organizativos:**

- estilos de gestión rígidos, autoritarios, agresivos,
- reorganización y reestructuración,
- presiones para incrementar la productividad, con pocos medios y escasas o nulas recompensas,
- plantillas inadecuadas: escasez de plantilla, reducciones gratuitas de plantilla, despidos (habitualmente improcedentes o arbitrarios que no son consecuencia de reestructuración),...
- despreocupación e ignorancia acerca de los problemas laborales de los trabajadores,
- conflictos laborales crónicos entre empresa y trabajadores,
- existencia de tratos preferentes hacia ciertos trabajadores,
- percepción de los trabajadores de ser considerados como un instrumento más del proceso productivo, con ausencia de sentimiento de pertenencia a un equipo ni de pertenencia a la empresa,
- procedimientos internos ineficaces de tramitación y resolución de quejas y denuncias,
- ausencia de respeto mutuo entre departamentos y entre trabajadores,
- sistemas de comunicación vertical y horizontal ineficaces, con aumento de rumores y especulación negativa,
- ausencia de coherencia en las actuaciones de la gerencia,
- incremento de la carga de trabajo acompañado de grandes expectativas, con menos recursos y menos recompensas,
- trabajos repetitivos, monótonos y sin sentido,
- atención insuficiente al entorno físico y a las medidas de seguridad,
- procesos inadecuados de selección y acogida de nuevos empleados,
- aplicación inconsistente, poco coherente o arbitraria de las políticas y procedimientos de la organización.

**Perpetrador:**

- inestabilidad psicológica o comportamientos extraños o inabituales observados por los compañeros,
- comentarios frecuentes sobre armas, su empleo, películas violentas,
- insatisfacción con servicio o producto,
- largas esperas,
- percepción de promesas incumplidas,

- frustración, ira, estrés,...
- abuso de drogas o alcohol,
- estrés severo o múltiples eventos estresantes: divorcio, problemas económicos, muerte de personas cercanas, manejo inadecuado por el personal sanitario, problemas derivados de las relaciones con la Administración en el transcurso del problema que sea (procesos judiciales interminables, etc.), incomprendición por parte de los representantes sindicales, ...
- depresión,
- ausencia de responsabilidad individual, incapacidad para aceptar la responsabilidad incluso de los errores más intrascendentes,
- historia de episodios violentos fuera del trabajo (familia, ...),
- problemas vocacionales, elevada frustración e insatisfacción con el trabajo,
- escaso apoyo social, pobres relaciones interpersonales e incluso aislamiento social,
- obsesiones románticas, disputas domésticas, acoso sexual,
- trastornos graves de la personalidad (personalidad antisocial, ...),
- trastornos neurológicos,
- comportamientos inadaptados,
- conductas psicóticas o paranoides (trastornos de la afectividad, esquizofrenias, ...),

En ciertos incidentes puede llegar a resultar difícil analizar por qué una persona se comporta de cierta manera, pero en otros sí es posible establecer pautas preventivas para evitar o aliviar situaciones violentas. Se han llegado a sugerir ciertos perfiles de personalidad o determinadas pruebas de detección de empleados que suponen una amenaza para la organización y los demás. Esto supone una discriminación en caso de aplicarse de esta manera en la selección de personal, donde existen bastantes más y mejores herramientas para evaluar la conveniencia para la empresa del personal en proceso de selección. Si la selección está bien hecha, es muy probable que, aun omitiendo estos éticamente oscuros procedimientos, posiblemente contrarios a los preceptos constitucionales, se seleccionen las personas más adecuadas y convenientes para la empresa. Lo mismo ocurre cuando los perfiles citados se aplican a trabajadores que ya están en la propia empresa, debiéndose hacer las siguientes consideraciones al respecto:

- se ha observado que hay trabajadores que, a pesar de ajustarse a los perfiles de violencia a los que son sometidos, pueden no cometer nunca un acto violento;
- se puede contribuir a empeoramientos de distintas situaciones al tachar a al-

guien de esta forma negativa. Esto puede derivar en prácticas psicoterorizantes contra la persona que todo lo que ha hecho ha sido tener un perfil determinado en una prueba de dudosa validez;

- se crean oportunidades para hacer daño debido al sesgo, intolerancia, conflictos personales e incluso errores o negligencia en las respuestas a la hora de determinar ese “perfil de violencia”.

En cualquiera de los casos, el punto 1 del artículo 22 de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales se refiere a la excepción de la voluntariedad del reconocimiento médico en los casos en que el estado de salud de un trabajador pueda constituir un peligro para él mismo, para los demás trabajadores o para otras personas relacionadas con la empresa, lo cual daría lugar a la protocolización y evaluación del riesgo de violencia en muchos casos.

Al margen de tales consideraciones, lo que resulta importante, como punto de partida, es proceder, desde el apoyo político de la empresa, al análisis de los trabajos que se realizan para identificar cuáles tienen riesgo y cómo se producen los actos violentos. Para ello es básico contar con las aportaciones de los sujetos pasivos de dichos actos violentos: los trabajadores.

## **PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA**

Las medidas preventivas que pueden adoptarse para proteger a trabajadores y clientes comprenden actuaciones preventivas específicas (en función del tipo de establecimiento, tipo de trabajo, etc.) y medidas de tipo genérico que, sirviendo para cualquier tipo de empresa, habrán de adaptarse a las especificidades requeridas por los aspectos contextuales concretos.

Sin embargo, se plantean dos cuestiones que, en ocasiones, actúan como frenos u obstáculos al establecimiento de programas preventivos y que están íntimamente ligadas con dos tipos de creencia acerca de la asunción del riesgo y de la predictibilidad.

Respecto al primero, en ocasiones existe la creencia de que en ciertas ocupaciones es inherente a ellas la aceptación de un cierto grado de violencia como una parte misma del trabajo. Es decir, el trabajador asume el riesgo de sufrir actos violentos cuando acepta el trabajo (con lo que contribuye a que continúe la violencia). Esto puede llevar a pensar que no es necesario tomar ninguna medida preventiva. Sin embargo, es posible adoptar algunas medidas para minimizar el peligro (detectores de metales, sistemas de alarma, plantillas bien dimensionadas, etc.).

Respecto a la cuestión de la predictibilidad, existe la creencia de que la violencia en el lugar de trabajo es aleatoria e impredecible, por lo que los progra-

mas preventivos pueden llegar a ser considerados como innecesarios. Pero, por el contrario, muchos actos violentos pueden ser prevenidos, incluso en trabajos considerados con pocas probabilidades de sufrir violencia.

### Guía de actuaciones para el establecimiento de un programa preventivo

Al igual que en programas preventivos de otros tipos, es difícil que éstos lleguen a ser verdaderamente efectivos si no cuentan con la implicación y el compromiso tanto de los gestores y de la Dirección como de los propios empleados y la representación sindical. Una vez lograda la implicación de tales agentes es factible pasar a conocer si existen problemas de hechos violentos, qué tipo de incidentes son los que producen o pueden producir, cuáles son las posibles causas. Hay veces en que se niega la aportación y la implicación de los empleados en los programas de intervención, desvirtuándose las distintas estrategias cuando los que las diseñan e implantan, desde su puesto directivo o de supervisor, son los propios abusadores. En estos casos, el hecho de la participación unilateral de la Dirección lleva frecuentemente a que se centre la actividad evaluativa en los trabajadores como fuente de agresividad, obviando la supuesta perfección en la actuación de directivos y mandos intermedios bien relacionados, y dejando bastante de lado la “colaboración” de otras personas ajenas a la empresa. Conocido esto, se puede proceder al diseño de un programa de medidas y evaluar su efectividad (ver Tabla 20).

ACCIONES	ACTUACIONES CONCRETAS
Implicación de los agentes de la empresa	Trabajadores Directivos
Ánalisis de los problemas	Del entorno Del lugar de trabajo De los procedimientos de trabajo
Clasificación de la información	Distintos sistemas clasificatorios (por ejemplo: Matriz Haddon)
Medidas preventivas	Referentes al entorno Referentes al procedimiento de trabajo Referentes al sistema de seguridad

TABLA 20. Actuaciones para el establecimiento de un sistema preventivo

#### *Implicación de los distintos agentes de la empresa*

Los integrantes de la empresa deben adoptar una política de no violencia, en el sentido de no permitir que existan acciones de intimidación, amenaza, daño ni entre empleados ni en la relación entre clientes (entendido en el sentido más

amplio: pacientes, alumnos, consumidores,...) y trabajadores. En tal sentido se ha de implantar una cultura de la no violencia, tanto de origen interno como externo, asegurando y garantizando que la persecución de cualquier hecho o conducta violenta, cualquiera que sea la fuente de la que provenga, será enérgica e inmediata.

La eficacia de la instauración de la cultura de no violencia mencionada exige el compromiso de los distintos estamentos de la empresa: la dirección y los trabajadores.

La implicación, el compromiso y la consulta con los trabajadores a lo largo del proceso puede tener importantes aspectos positivos:

- Los trabajadores pueden aportar su conocimiento y experiencia, que se constituirán como importantes recursos y elementos de trabajo en el momento de decidir e implantar las medidas concretas de prevención y protección. Así, tanto a nivel individual como colectivo es conveniente que participen en la valoración y análisis del lugar de trabajo, identificando los riesgos existentes y potenciales.
- Se asegura que las medidas y procedimientos que se adopten serán prácticos y efectivos.
- La plantilla a la que se consulta tendrá una mayor implicación a la hora de contribuir a la puesta en práctica de las medidas.
- Hacer partícipes a los trabajadores en este proceso muestra a éstos una verdadera intención de hacer frente al problema.
- Las consultas regulares ayudan a revisar las medidas, asegurarse de su efectividad, de que tales medidas se cumplen y de que el entrenamiento o formación recibido por la plantilla realmente funciona.

Por su parte, los mandos o gestores, además de ofrecer los recursos organizativos, han de actuar como fuerza motivadora e impulsora para la prevención y control de los riesgos, empezando por las políticas de “tolerancia cero” de la violencia (pero sin emplear el término entrecomillado dados los posibles efectos negativos que ello puede implicar, como imagen de inflexibilidad que conduciría, caso de denuncia, al despido a veces no deseado del agresor). Ello implica, prácticamente, la creación de un código de conducta que establezca, además de esa no tolerancia de cualquier comportamiento violento en el lugar de trabajo, parámetros consecuentes con esa no tolerancia encaminados a evitar comportamientos de riesgo que puedan dar lugar a violencia que afecte tanto a los propios empleados como a todo tipo de clientes (hablando en términos de calidad, a todos los clientes, internos y externos). Dentro de la especificación de conductas aceptables deberá tenerse en cuenta la diversidad étnica y cultural de los miembros que integran la empresa. Esa diversidad étnica y cultural es un hecho que no

sólo afecta a los Estados Unidos, sino que ya debe tenerse en cuenta en cualquier país de la Unión Europea. Cada grupo social, económico, racial, religioso, etc. tiene sus propias formas de expresión. Así, una expresión o un gesto normal y carente de mala intención para determinados grupos de personas puede percibirse como amenazante por las personas de otro grupo en caso de no conocer tales peculiaridades. La tabla 21 señala seis cuestiones que pueden ser tratadas en la elaboración de un código de conducta.

1. Indicaciones sobre la actuación conforme a la ética de los empleados, que se solicita también del público.
2. Establecimiento de la no admisión de regalos, favores, etc., por parte de empleados y proveedores.
3. Establecimiento sobre lo que se entiende por relaciones normales entre empleados.
4. Establecimiento de la prohibición de cualquier acto u omisión que viole la legislación.
5. Establecimiento del canal de comunicación de cualquier violación del código de conducta.
6. Establecimiento del procedimiento (judicial o administrativo) contra quienes violen el código.

Tabla 21. Indicaciones acerca de la redacción del código de conducta

Una vez establecido el código de conducta, por medio de distintos tipos de grupos (grupos creados con relación a programas de calidad de vida laboral, grupos de discusión, etc.) se deberá evaluar el potencial de daños de las distintas amenazas reales que se hayan podido sufrir o de las situaciones que supongan cualquier otro tipo de amenaza. Cada compañía, en función de su situación particular, determinará los datos que estima necesario recoger para llevar a cabo una actuación eficiente relacionada con los aspectos de violencia que pudieran afectarla.

#### *Análisis de los problemas*

Una de las primeras cuestiones a desarrollar es preguntarse si existen problemas de violencia relacionada con el trabajo. En tal sentido, será especialmente valiosa la opinión de los trabajadores, en concreto la de aquellos que desarrollan trabajos con especial riesgo (trabajo con público, intercambio de dinero,...), ya que disponen de experiencia y conocimiento de primera mano sobre conflictos violentos y sobre su potencialidad.

Se ha comentado que hay ciertos aspectos que pueden incrementar la probabilidad de que se produzcan hechos violentos o de servir como elementos

disuasorios a los mismos. En este sentido se han de analizar tanto los factores del entorno y del lugar de trabajo como de los propios procedimientos de trabajo, en la medida en que, en ocasiones, pueden permitir que los incidentes de violencia sean planificados. Por otra parte, tal análisis ha de tener en consideración el tipo de establecimiento de que se trata y el tipo de servicio que se oferta (por ejemplo, existirán grandes diferencias entre un centro sanitario y un pequeño comercio).

#### Factores del entorno y del lugar de trabajo

- Localización geográfica del centro de trabajo o del lugar de prestación del servicio (zona urbana, rural, centro de núcleo de población, extrarradio, características socio-económicas del entorno, etc.).
- Diseño del lugar de trabajo:
  - iluminación (tanto en el interior del edificio o local como en el exterior, aparcamientos, etc.),
  - visibilidad (del exterior del local al interior y viceversa),
  - accesos (entradas y salidas suficientes, puertas, ventanas, lugares donde esconderse,...),
  - mobiliario (altura de mostradores, acristalamientos,...),
  - medidas de seguridad (sistemas de vigilancia, sistemas de alarma, cajas fuertes,...).

#### Factores que afectan a los procedimientos de trabajo

- horarios de apertura, cierre, entregas,...
- gestión de acceso al público,
- gestión de caja (liquidez, cantidad, frecuencia de transporte a zona segura, métodos de transporte,...),
- gestión de dinero líquido con el público,
- gestión de esperas y colas,
- gestión de quejas y reclamaciones (información a clientes, procedimientos, formación de los trabajadores para hacer frente a las quejas),
- sistemas de entregas, repartos, recogida, etc. (medios utilizados, rutas, procedimientos,...),
- calidad de bienes y/o servicios,
- trabajo en solitario o en lugares remotos,
- trabajo con personas problemáticas (historiales de violencia, alcohólicos/drogadictos, enfermos mentales,...),
- preparación de los trabajadores para hacer frente a los conflictos,
- cantidad y ritmo de trabajo.

La profundización en estos aspectos puede hacerse valiéndose de distintas metodologías, discusiones en grupo, entrevistas individuales, cuestionarios diseñados al efecto, sistemas de información ya existentes (sistemas de registros, partes de incidentes, denuncias, información de seguridad,...), comités de representantes de los trabajadores, comités de seguridad y salud, información de la policía e informes anuales de distintos órganos de la Administración, estudio del entorno en el que se sitúa el centro de trabajo, inspección y análisis del lugar de trabajo,...

Es importante incluir información de los incidentes en los que acabó no pasando nada pero en los que el riesgo de daño estuvo presente. E igualmente se han de considerar todo tipo de incidentes (desde aquellos que ocasionaron daños físicos graves hasta los que consistieron en abusos verbales menores) en los que la plantilla se sintió amenazada o bajo una situación de estrés. Hay que insistir en la necesidad de dar a conocer y documentar cualquier incidente de violencia, sea ésta física o verbal. Tales hechos no pueden ser ignorados. Si la amenaza se ve finalmente llevada a término, las consecuencias que pueden derivarse pueden llegar a ser muy graves (sentimientos de culpabilidad por no haber comunicado la amenaza o por haberla minusvalorado,...).

Los partes o registros de incidentes cumplimentados por los trabajadores deben ser examinados para profundizar en el conocimiento de la violencia pero hay que tener en cuenta que, en ocasiones, debido a razones varias (miedo al agresor o a represalias de la empresa, a ser criticado, por pensar que ellos fueron responsables o que contribuyeron a la violencia, etc.) puede que los trabajadores no notifiquen todos los incidentes.

Esta información permitirá establecer el verdadero nivel del problema, señalando los trabajos que presentan un especial riesgo. Para analizar los datos es conveniente agrupar los incidentes similares y tratar de buscar e identificar las características comunes (ciertos departamentos, áreas, trabajos, momentos del día, frecuencia de ocurrencia,...). Se puede establecer una línea base e identificar, si existe, algún patrón de incidentes, la severidad del problema e incluso empezar a establecer áreas de problemas y a documentar la necesidad de mejoras.

### *Clasificación de la información*

Con toda la información recogida, y con la finalidad de conocer cuáles son los tipos de incidentes que se producen y sus causas, es conveniente proceder a la clasificación de la información en varias categorías. El sistema clasificatorio puede variar. Se proponen dos tipos:

1. Agrupación de la información en las siguientes categorías:

- *Situación:* se registrará la localización del incidente, el entorno en el que se produce, los posibles motivos o causas, la hora,...

<b>Localización</b>	
Fecha incidente ..... Día de la semana ..... Hora .....	
<b>Trabajador</b>	
Nombre ..... Dirección .....	
Trabajo / categoría .....	
Departamento .....	
¿Qué actividad realizaba cuando se produjo el incidente? .....	
<b>Detalles del asaltante(s)</b>	<b>Testigo(s)</b>
Nombre .....	Nombre .....
Dirección .....	Dirección .....
Edad ..... Sexo .....	Edad ..... Sexo .....
Otros detalles .....	
.....	
¿Qué ocurrió? .....	
.....	
Relato del incidente con cuestiones relevantes .....	
.....	
<b>Resultados</b>	
¿Insultos? ¿Abuso verbal? ¿Conducta antisocial? ¿Daño a personas? ¿Daño a bienes? .....	
¿Tiempo perdido? .....	
¿Acciones legales? .....	
Detalles del lugar del incidente .....	
.....	
Croquis del lugar	
.....	
Otra información relevante .....	

TABLA 22. Ejemplo de ficha de recogida de datos

- *Víctima*: trabajo que realiza, sexo, edad, experiencia, entrenamiento en el manejo de conflictos, su proceder a lo largo de acontecimiento violento.
- *Perpetrador*: sexo, edad, conducta desplegada, apariencia, existencia o no de incidentes previos,...
- *Resultado*: problemas emocionales, daño físico, muerte, otros impactos emocionales o de discapacidades, absentismo, puesta en conocimiento de autoridades policiales o judiciales,...

Un ejemplo de ficha de recogida de datos se presenta en la Tabla 22.

2. Matriz Haddon. Esta matriz tiene como finalidad recoger los hechos ocurridos para poder ser investigados. Combina los factores epidemiológicos tradicionales con un factor de secuencia temporal del evento en tres fases: pre-incidente, incidente violento y post-incidente. La matriz ofrece un método para identificar las interacciones de riesgo que ocurren en cada fase y las estrategias de control que se pueden introducir en cada fase para prevenir sucesos futuros de tales características (ver Tabla 23).

FASES	FACTOR HUMANO	FACTOR VEHÍCULO/ AGENTE	FACTOR ENTORNO FÍSICO	FACTOR ENTORNO SOCIOCULTURAL
Pre-incidente	Ausencia de formación. Persona confiada	Arma oculta usada por un agresor con historia de abuso de drogas	Iluminación exterior pobre	Extrarradio urbano con altos índices de violencia
Incidente	Resistencia de la víctima a las demandas	Arma semiautomática	Visibilidad desde el exterior reducida por pañuelos en la ventana	Lenguaje como barrera entre víctima y agresor
Post-incidente	Múltiples heridas de bala en pecho y extremidades	Arma y sospechoso no identificados	Fuga sin ser visto debido a vegetación densa	Retraso en la notificación al personal de emergencia

TABLA 23. Matriz Haddon. Ejemplo

### Medidas preventivas

Las medidas preventivas concretas que pueden adoptarse variarán en función del tipo de establecimiento, tipo de producto o servicio ofertado, etc. y del tipo de violencia que más probabilidad tiene de sufrir el lugar de trabajo. En este sentido

do, no pueden ser las mismas las que habrá de adoptar un centro sanitario que un pequeño comercio. A continuación se señalan, de manera genérica, una serie de aspectos que han de ser considerados.

#### Medidas referentes al entorno

- Disponer de una buena visibilidad e iluminación de manera que los trabajadores puedan abandonar o pedir ayuda rápidamente y que permita la identificación del asaltante.
- Ubicar a las personas que trabajan con cajas registradoras fuera del alcance de los clientes o dotar de seguridad física a tales trabajadores.
- Asegurarse de que en las cajas hay sólo la cantidad mínima necesaria de dinero. Para ello el dinero sobrante ha de ser trasladado con frecuencia a zona segura.
- Prever el aumento, la acumulación de dinero en las cajas.
- Colocar los artículos de valor fuera del alcance de los clientes.
- Colocar mostradores anchos o elevar la altura de los mostradores.
- Asegurar una adecuada gestión de colas y de esperas usando signos claros y visibles y asegurando un fácil acceso.
- Asegurarse de que los trabajadores tienen un acceso rápido a zonas seguras.
- Cambiar la disposición de las zonas de espera, haciendo de éstas zonas confortables.
- Asegurar una buena iluminación exterior e interior para evitar zonas de cobertura a los asaltantes.
- Instalar pantallas o sistemas de protección en áreas donde los trabajadores tengan más riesgo.
- Monitorizar las entradas, salidas, puntos de entrega, zonas de mayor riesgo,... Un ejemplo de ello se puede encontrar en determinados lugares de trabajo cuya ubicación no es precisamente la más recomendable para la seguridad de los trabajadores al estar, cuando no inmersos, en las cercanías de lugares conflictivos en lo referente a actos criminales (robos, tráfico de drogas, etc., dificultando este tipo de planteamiento. A los temas de vigilancia perimetral, etc., hay que añadir la consideración del transporte colectivo del personal al interior y luego hasta la lejanía del lugar de trabajo).

#### Medidas referentes al procedimiento de trabajo

En lo que afecta a empresas de servicios, estas medidas se resumirían en el diseño adecuado del mismo, al que habría que integrar, en general, las medidas de salud y seguridad surgidas de la evaluación de riesgos y, particularmente, las

relacionadas con la violencia. De igual manera, también hay aspectos que son aplicables a las empresas o divisiones dedicadas a la producción.

- Asegurarse de que los niveles de plantilla son adecuados para cada tarea y para cada momento del día.
- Dar a los trabajadores información adecuada y apropiada sobre procedimientos y sistemas de trabajo.
- Asegurarse de que los programas de atención al cliente están adecuadamente diseñados y gestionados. Esto es especialmente apropiado para el manejo de reclamaciones.
- Dar a los trabajadores formación específica sobre la violencia en el trabajo como parte de la gestión de seguridad e higiene en el trabajo.
- Establecer procedimientos de emergencia claros sobre qué hacer y dónde ir en caso de incidente (teléfonos de emergencia,...), procedimientos que deberán tener constancia documental y ser bien conocidos por todos los integrantes de la plantilla.
- Variar el número de veces que el dinero se lleva a zonas seguras o bancos, variar las rutas,... Usar servicios profesionales de transporte de dinero.
- Pagar a los trabajadores con cheque o transferencia en vez de con dinero en metálico.
- Usar sistemas de compras sin dinero.
- Asegurarse de que los trabajadores con más experiencia o menos vulnerables son empleados en tareas con más riesgo.
- Rotar puestos de alto riesgo de forma que la misma persona no esté siempre sujeta al mismo riesgo o doblar el número de personas para tareas de especial riesgo.
- En caso de trabajadores que deben desplazarse, doblar el número de personas o dotar de sistemas de comunicación con la base.
- Utilizar alarmas personales.
- Registrar la identificación de quienes quieren acceder a zonas de acceso restringido.
- Formar en el manejo y reconocimiento de la violencia.

#### Medidas referentes a sistemas de seguridad

Se refiere a equipos especialmente diseñados para prevenir o detener la violencia. Debe tenerse en cuenta su proporcionalidad al riesgo y además:

- Ser fáciles de usar.
- Los trabajadores han de estar entrenados en su uso: sólo serán prácticos y

eficaces en la medida en que la plantilla sepa usarlos, sobre todo en situaciones de presión considerable.

- Es útil que se dé a conocer al público la existencia de ciertas medidas de seguridad.
- Algunas de estas medidas (alarmas, sistemas de videovigilancia,...) precisan un mantenimiento periódico y adecuado para ser efectivas.

#### Barreras a la intervención

Algunos autores (Baron) señalan la existencia de varios elementos que pueden funcionar como barreras que obstaculizan en ocasiones la capacidad, tanto de los trabajadores como de la empresa en su conjunto, para hacer frente de manera exitosa a situaciones con una fuerte carga emocional:

- La culpa: el sujeto que ha sufrido la afrenta puede no notificar el incidente para evitar el sentimiento de culpabilidad que pudiera derivarse del daño que pueda ocasionar a la reputación o a la trayectoria profesional de la persona denunciada la puesta en conocimiento del incidente. Los propios mandos pueden sentirse culpables por ser responsables de acabar con la vida profesional de una persona en la empresa. Resultado de ello es que la persona violenta continua en la organización y los comportamientos abusivos continúan.
- El miedo: paraliza a la organización e impide que se tomen las decisiones necesarias. En estos casos, el agente violento tiene una sensación de control sobre la situación, en la medida en que la organización no hace nada.
- La negación: a veces se mantiene que los actos violentos nunca han ocurrido en la empresa y que son algo que no puede ocurrir. Tras un incidente grave suele acabarse diciendo que nunca se pensaba que pudiera haber ocurrido tal cosa en la empresa. Si alguien hace comentarios durante un tiempo sobre su voluntad de cometer actos violentos, ello ha de ser tomado en serio.
- La ira: la ira o la cólera inapropiada tiende a agitar a las personas más proclives a cometer actos violentos. Los comportamientos de ira o cólera dirigidos contra personas concretas pueden acabar desembocando en actos violentos.

De otra parte, las barreras generales al establecimiento de sistemas adecuados de gestión de la prevención en salud y seguridad también son elementos a considerar, resumiéndose en la Tabla 24. En este caso concreto de la violencia, la Tabla 24 y el Gráfico 4 deberían incluir como obstáculo la falta de participación de los trabajadores a fin de insistir en su importancia, si bien puede interpretarse como una consecuencia lógica derivada de las actitudes poco recomendables que se exponen.

Desarrollando mínimamente el contenido del primer punto de la Tabla 24, debe

- Desinterés de la alta dirección
- Indefinición de objetivos
- Políticas no definidas o mal definidas
- Desinterés por la metodología (mucha teoría)
- Creencia de resolución con el comité de salud y seguridad
- Comprensión incompleta de métodos de evaluación

Tabla 24. Obstáculos para el desarrollo de la salud

hacerse mención a la importancia de la labor directiva y a actitudes que no resultan nada recomendables en cuanto a prevención en general y, por extensión, a cualquier planteamiento preventivo particular y no sólo el aspecto de la violencia. De hecho, es un tema que se planteó hace tiempo en los países escandinavos. Parece probable que con el tiempo y con el adecuado funcionamiento de los sistemas de prevención en general, y de actuación en materia de violencia en particular, lo que se cree en vez de mala imagen sea, en realidad,

envidia y reconocimiento por parte de todos los competidores. Algunas cualidades fáciles de encontrar en cierto tipo de directivos se plasman en el Gráfico 4.

Por último, como consecuencia de las características citadas, conviene resaltar una actitud muy habitual, según se ha podido observar en nuestra experiencia profesional, como es la derivación de todo tipo de problemas al Comité de Seguridad y Salud, creyendo que, con ello, se resuelva o no, se ha solucionado “la papeleta”. Ello es todavía peor cuando lo que resuelve el citado Comité no es vinculante, sirviendo para dilatar el curso del problema en el tiempo sin darle solución hasta que o bien se olvide, o bien se materialice, disponiendo en el segundo caso de la excusa de haber sometido, en su día, el problema al Comité.

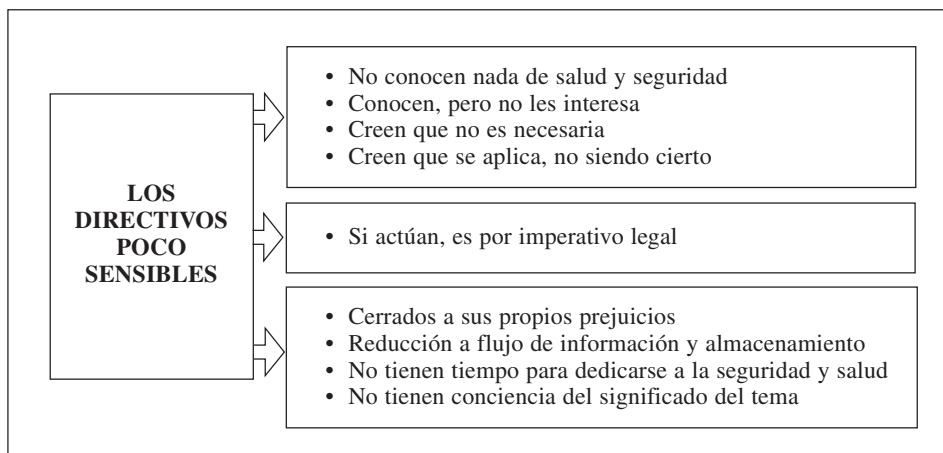


Gráfico 4. Obstáculos para el desarrollo de la salud y la seguridad por parte de algunos directivos

## FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES

La resolución de conflictos, la amabilidad y el servicio al cliente no solamente son vitales para las operaciones de negocio, sino que también son una parte integral de un programa razonable de evitación de la violencia. Sin embargo, para llegar a tales cualidades, e incluso superarlas, debe considerarse aparte a la formación y darle la importancia que merece, considerándola, a efectos prácticos, como un aspecto fundamental para lograr los objetivos de la empresa en materia de violencia.

La formación de los trabajadores se constituye, a juicio de los expertos, en elemento fundamental para la prevención de acontecimientos violentos y para el manejo de los mismos durante su ocurrencia y tras ella.

Se recogen a continuación aquellos aspectos que se señalan como más importantes a la hora de configurar lo que debe incluir un programa de formación en torno a la violencia en el lugar de trabajo. En este sentido, se debe instruir sobre:

- la política de la empresa y el código de conducta sobre este tema;
- el reconocimiento y trato de clientes y público abusivos y agresivos, comportamientos irracionales, nerviosismo, hostilidad, agresividad,....;
- las causas de las conductas violentas y la agresión: ira, miedo, frustración, ...;
- qué hacer y qué se espera de los trabajadores en situaciones de violencia (por ejemplo: cómo disparar la alarma, dónde ir para ponerse a resguardo, no resistirse al violento, etc.);
- la gestión de la confrontación haciendo uso de habilidades interpersonales positivas: escuchar, permanecer en calma, ser assertivo antes que agresivo, tratar de evitar el proceso de escalamiento de la violencia (no discutir, no pelear, no usar armas, no ofrecer resistencia), atraer la atención de otras personas y, si todo ello no da resultado, asegurar una ruta de escape;
- el manejo efectivo de conflictos: hacer saber a los trabajadores qué hacer, a quién informar del incidente, asesorar sobre el grado de riesgo, hacer simulaciones sobre funcionamiento de alarmas,....;
- cómo ofrecer un trato cuidadoso al cliente: educación, calma, espíritu de ayuda, reconocer los puntos de vista de la otra persona,....;
- prácticas de trabajo seguras; si la plantilla es móvil, asegurarse de que alguien, desde un emplazamiento fijo, conoce los movimientos exactos, evitando en lo posible el trabajo solitario o en aislamiento;
- mecanismos de apoyo y atención tras el incidente, incluyendo el impacto que puede tener sobre el resto de los trabajadores.

Las necesidades de formación deben ser vigiladas y revisadas regularmente,

debiendo ser evaluados los cursos de formación. En el diseño de la formación (y de la información) no debe olvidarse a los trabajadores a tiempo parcial.

La plantilla necesita ser consciente de todos los riesgos que puede encontrar en su trabajo. La conciencia y la capacidad de reconocer el peligro potencial ayudará a los trabajadores a estar mejor preparados ante un acontecimiento de violencia y aumentará la probabilidad de reaccionar de una manera más adecuada en tales situaciones ya que se conocerán las consecuencias que pueden derivarse del evento y la mejor forma de hacerles frente.

Respecto al manejo de conflictos y, de una manera más concreta, para situaciones en las que hay hacer frente a clientes (entendido en un sentido amplio), los expertos recomiendan a los empleados que sigan las siguientes indicaciones de carácter genérico:

- Ejercer una escucha activa. Tratar de empatizar con la persona y comprender el problema o queja planteada. Mostrar a los clientes una preocupación real, aun cuando se discrepe con los argumentos.
- Hacer preguntas. Cuanto más se pregunta, más se obliga a pensar a quien ha de contestar, lo cual tiende a aplacar la irritación.
- Tratar a los clientes siempre con dignidad y respeto incluso cuando éstos hagan uso del insulto o la amenaza. Dirigirse a ellos utilizando el “Usted”.
- Permanecer en calma. No implicarse emocionalmente y no discutir airadamente. No hacer frente a la agresión verbal con más agresión verbal.
- Dar la oportunidad a la persona irritada de desahogarse. Permitir que los clientes verbalicen sus reclamaciones sin interrumpirles.
- Controlar el lenguaje corporal. Procurar sonreír pero sin mostrar condescendencia. No reírse y no dar la espalda a la persona.
- Buscar soluciones. Trabajar junto con el cliente para tratar de llegar a una solución. Implicar a la persona irritada en el proceso de toma de decisiones le ayuda a percibir que ejerce un mayor control sobre la situación. Si fuera necesario, solicitar la ayuda de una tercera persona (algún superior, por ejemplo).
- Utilizar el silencio en ventaja propia. En ocasiones el silencio da la oportunidad al cliente de clarificar lo que piensa y de expresarlo más claramente.
- Aislar al cliente. En ocasiones puede ser conveniente separar a un cliente airado de otras personas que pueden llegar a oír sus quejas y simpatizar con las mismas, exteriorizando su apoyo y añadiendo más leña al fuego. En cualquier caso, la separación debe permitir quedar bajo vigilancia visual de otras personas por si el conflicto acaba llevando una escalada de violencia.
- Tras un robo o acto violento, nunca seguir o tratar de atrapar al violento. Ante

la posibilidad de jugarse la vida, se recomienda permanecer donde se está hasta que el violento abandone el lugar. Cerrar la puerta, escribir todo lo que se recuerda sobre el suceso y no abrir hasta que la policía se haga cargo del caso.

El programa de formación deberá tener en cuenta también las necesidades específicas de supervisores, directivos, personal de seguridad y personal de equipos de intervención en distintas fases (planificación, crisis...). Así, por ejemplo, la importancia del personal de seguridad en la dilución de situaciones de abierta hostilidad, componentes psicológicos del manejo de clientes agresivos, tipos de enfermedades y de problemas que pudieran plantearse, etc.

Debe insistirse, por último, en la importancia de establecer parámetros adecuados para la evaluación del programa. Los contenidos, métodos y frecuencia del entrenamiento deberán reevaluarse cada año por el equipo o el coordinador responsable de la implantación.

## **APOYO A LAS VÍCTIMAS**

No sólo la violencia real es fuente de estrés. La amenaza de violencia o violencia potencial también puede serlo dado que la estimación subjetiva es muy variable y, por tanto, muchas veces imprecisa:

- por falta de información,
- por información obtenida de medios de comunicación,
- por otras informaciones generales, a veces sesgadas en función de distintos intereses,
- por la extensión de rumores.

El impacto de un incidente violento es, por tanto, muy variable dependiendo de la naturaleza y gravedad del incidente y de quien haya sido el sujeto pasivo del mismo. En cualquier caso, las situaciones de violencia generan una serie de consecuencias sobre el trabajador y sobre la plantilla, que es preciso tratar.

Por ello, el apoyo a los trabajadores tras la ocurrencia de un incidente violento no es algo que pueda contemplarse como una cuestión diferenciada o separada sino que los mecanismos y el operativo de apoyo deben formar parte de la política global de prevención y control de la violencia.

Los mecanismos de apoyo deben ir encaminados a proporcionar una respuesta rápida y profesional que ayude a minimizar y controlar el impacto de los eventos violentos en los afectados y en la plantilla en su conjunto y a asegurar que ésta se recobrará del evento traumático lo antes posible. Por ello, las personas implicadas deberán conocer cuál es su papel y qué se espera de ellos.

Hay que tener en cuenta que los incidentes violentos, a menudo, se caracteri-

zan por ser repentinos y aterradores. Y en la mayoría de los casos son impredecibles. El impacto sobre la salud física y mental puede ser de larga duración y, en muchos casos, no ser evidente. Por ello, suelen requerir apoyo y cuidado y, en ocasiones, la intervención de especialistas.

Durante el incidente, e inmediatamente después, los afectados pueden sufrir una serie de disfunciones que, si no se detectan y manejan adecuadamente, pueden repercutir directamente tanto sobre la víctima como sobre la colectividad (suponiendo que no estuvieran implicados también), afectando a la moral, al clima de trabajo y a la eficacia de dicho trabajo. Algunas consecuencias negativas pueden no ser evidentes hasta que transcurra un cierto tiempo.

Las consecuencias pueden manifestarse en sentimientos de cólera o ira, en una desconfianza general frente a personas extrañas, en ataques de pánico y ansiedad, conectados al miedo de que el evento violento pueda volver a producirse. Una reacción común suele ser el miedo a reincorporarse al puesto de trabajo, a veces como síntoma aislado, a veces en relación con un cuadro psiquiátrico. Se suelen dar dificultades y ansiedad a la hora de tratar con los clientes o con el público. Las víctimas pueden experimentar miedo a ser reconocidos o seguidos por los agentes violentos.

Se pueden dar sentimientos de indefensión, aislamiento, vulnerabilidad, culpabilidad (por creer la víctima que ella contribuyó a la ocurrencia del incidente y que por ello es responsable del mismo). Suelen darse también una pérdida de confianza, problemas de concentración e incluso trastornos de la memoria. A pesar de esto, en muchas ocasiones el recuerdo del evento traumático es vivenciado con un gran realismo. Y asociado a todos ellos, se suele producir sintomatología física asociada a estrés (trastornos del sueño, del apetito, etc.), incluyendo muchas veces un síndrome de estrés postraumático (también muy frecuente en estos casos de violencia física y con motivo de un solo incidente violento).

Como ya se ha indicado, todo lo descrito puede afectar a la vida profesional y también a la personal, por lo que es importante dar una respuesta rápida y profesional que permita ayudar a recobrarse del evento traumático. Este apoyo ha de ser a corto plazo -lo más inmediatamente posible al acontecimiento de violencia y a largo plazo. El apoyo a corto plazo debe ser una combinación de apoyo emocional e información y ayuda práctica. En ocasiones, es necesario que el apoyo se prolongue en el tiempo, especialmente cuando las consecuencias físicas o emocionales son duraderas. Estas respuestas se proporcionarán desde los siguientes objetivos: minimizar las reacciones de estrés posteriores al incidente, identificar a las víctimas más graves y proporcionarles tratamiento, minimizar las consecuencias sobre la organización, extraer consecuencias positivas para mejorar y reducir al máximo problemas posteriores tanto de enfermedad como de reclamaciones judiciales y expedientes administrativos.

### **Respuesta inicial a corto plazo**

Las primeras actuaciones han de llevarse a cabo tan pronto como sea posible una vez perpetrado el incidente de violencia. Puede adoptar distintas formas, en función de las consecuencias del acontecimiento. Si fuera necesario, se procurará la asistencia sanitaria en función de la lesión producida (física, psicológica, o ambas). Las políticas y procedimientos corporativos tendrán establecido en qué situaciones y términos procede tal comunicación, lo que variará según el sector o la actividad desarrollada. Debe considerarse siempre que las víctimas pueden recordar solamente aspectos parciales, centrales y variables del incidente en función de su propia subjetividad. Es normal, como ya se ha comentado, que exista una pérdida concéntrica del recuerdo y el relleno de lo que no se recuerda con informaciones colaterales obtenidas por asociación, por otros relatos, por fabulación, etc. Por lo tanto, no deberá presionarse a dichas víctimas para que aporten más cantidad de datos, detalles y descripciones que solamente podrían inducir a error.

Solucionadas la asistencia inmediata, la denuncia y las notificaciones pertinentes y la toma de datos inicial, una de las maneras de prestar apoyo puede ser a través de un grupo de encuentro informal (los afectados o implicados en el incidente) o a través de conversaciones individuales con el afectado. Este tipo de apoyo no tiene por qué consistir en una respuesta sofisticada. En ocasiones puede bastar una simple charla que responda a las necesidades de la plantilla de forma inmediata y que le ayude a sentir que lo que están experimentando es una reacción normal, de forma que no lo asocien con sentimientos negativos hacia sí mismos como fracaso, etc. De todos modos, se recomienda que la persona que conduzca esa charla o esa reunión tenga unos mínimos conocimientos que le permitan considerar, afrontar y respetar la situación por la que pasa la víctima (o víctimas), no generando, pese a su buena voluntad, sentimientos negativos con su mensaje.

En ocasiones esta respuesta inicial puede llegar a ser crucial para el manejo a largo plazo del problema. Puede ayudar a evitar situaciones en las que la plantilla pierda la confianza en sí misma o desarrolle la creencia en su incapacidad para desempeñar correctamente sus cometidos.

Además de que tal contacto inicial sirva para dar la oportunidad a los trabajadores de expresar sus sentimientos, durante el mismo se puede también realizar un informe preliminar, con la recogida de los primeros datos, se puede informar de la existencia de más apoyo disponible y de cómo acceder a tal apoyo.

Las discusiones de grupo pueden ser especialmente efectivas como medio de compartir experiencias, preocupaciones y sentimientos. Pueden ayudar a que los trabajadores no se sientan solos y a comprender que sus miedos y reacciones no

son reacciones extraordinarias o anormales, sino compartidas por otros compañeros. En estas discusiones grupales pueden estar implicados los afectados tanto directa como indirectamente.

- A este respecto, pueden establecerse reuniones de reducción de la tensión tras haber sido víctimas de un atraco, agresión, accidente u otra fatalidad (natural o no). Dichas reuniones deberán estar dirigidas por un especialista con entrenamiento y experiencia específicos en la conducción de este tipo de reuniones. La reunión debe llevarse a cabo lo antes posible tras el incidente, pocas horas después del mismo. Durante la misma, el especialista explicará las reacciones físicas y emocionales que están experimentando las víctimas, informando sobre cómo afrontar el cuidado de la salud física y emocional así como de los recursos disponibles para los que necesiten mayor asistencia. La sesión ayuda, en estas condiciones, a que los trabajadores reconduzcan más correctamente sus emociones y reduzcan su estrés, permitiendo la reincorporación al trabajo con menos daño y en un tiempo menor.
- Pronto, tras la reunión inicial de reducción de la tensión (se recomienda entre 24 y 72 horas, aunque se haya mostrado eficaz tras dos semanas), puede llevarse a cabo una sesión de información cuyo objetivo será aliviar el trauma de los trabajadores afectados y acelerar su proceso de recuperación. Se planteará la discusión sobre los efectos del incidente traumático, para lo cual se recomienda que los profesionales que las conduzcan sepan manejar emociones fuertes tales como la culpa, la tristeza o la ira experimentadas por los trabajadores.
- Debe quedar muy claro que estas reuniones no corresponden ni sustituyen a un tratamiento médico cuando éste está indicado. La derivación posterior a un profesional de la salud mental se realizará con todos los afectados que necesiten ese soporte posterior. El servicio médico evaluará tanto la sintomatología dispersa como las vivencias de despersonalización y, por supuesto, un cuadro de estrés postraumático, lo cual será motivo para la derivación de las víctimas a manos de personal especializado.
- Por último, existe la posibilidad de que tanto empleados como supervisores y directivos revisen todos los aspectos del incidente crítico. El objetivo es determinar si hubo no tanto culpables como deficiencias en el manejo del incidente y buscar soluciones mejores. La Tabla 25 da una idea sobre los aspectos que pueden analizarse en este tipo de reuniones críticas. De igual forma, la revisión por la Dirección del incidente debe resultar familiar para quienes tienen establecido un sistema de calidad, y deberá ser llevada a cabo tras las actuaciones anteriores.

Cualquiera que sea la ayuda, ésta debe consistir en algo práctico, conjugán-

1. ¿Cómo se procedió durante el incidente?
2. ¿Cómo se pudo haber hecho mejor?
3. ¿Cómo se pudo haber previsto o evitado?
4. ¿Cómo se han notificado los hechos y a quién?
5. ¿Puede mejorarse el protocolo de notificación?
6. ¿Han sido eficaces las reuniones de reducción de la tensión y de información? ¿Fue adecuada la intervención de los conductores de la reunión? ¿Dieron apoyo e información suficientes? ¿Se detectaron y derivaron los casos que necesitaban asistencia psiquiátrica?
7. Revisión de las políticas de la compañía
8. Revisión de normas de procedimiento en cuanto a seguridad general
9. Revisión de normas de procedimiento que afectan a la seguridad en el puesto de trabajo

Tabla 25. Examen crítico del episodio traumático.

dolo con información y emisión de apoyo emocional. Los trabajadores han de estar convencidos de que no se les utiliza simplemente como una fuente de información o de investigación, sino que es un medio de ayuda, que les permite expresar su ansiedad, su ira,...y que no existirán repercusiones en su futuro profesional en la empresa.

Es conveniente llevar algunas acciones de seguimiento al cabo de un cierto tiempo (por ejemplo, un mes después del incidente) con el fin de tener la seguridad de que los trabajadores se han recuperado y que no necesitan ayuda adicional.

Existen situaciones de crisis en las que puede ser necesario un equipo de intervención en el que se pongan en juego los recursos relativos al aspecto legal, de operaciones, de seguridad, de evaluación y manejo de riesgos, e incluso de relaciones públicas. Cada implicado deberá conocer con exactitud qué tiene que hacer y hacerlo sin interferencias de ningún tipo. Los motivos de convocatoria y formas de actuación de estos gabinetes de crisis deberán estar previstos, tras la correspondiente evaluación, en los planes de las distintas compañías.

Cambiando de ámbito, conviene recordar la recomendación del Defensor del Pueblo relativa al aspecto parcial de la violencia doméstica que, con un poco más de amplitud de miras, también puede contribuir a una mayor eficacia en el afrontamiento desde todos los estamentos sociales, y no sólo desde la organización de trabajo, del problema de la violencia en general. Se refiere dicha recomendación al establecimiento de un protocolo para unificar criterios de actuación de los médicos forenses en los casos de malos tratos, lesiones y agresión sexual, con objeto de dar una respuesta coordinada en los informes periciales y la valoración

de daños corporales. Este protocolo debería coordinar también las actuaciones sanitarias y de la policía. Una persona agredida y lesionada no tiene por qué acudir a urgencias en primera instancia, pudiendo ir a la consulta de su médico de familia para ser atendida. La unidad de criterios (tanto a efectos de comunicación como de actuación) entre las distintas Administraciones y los distintos profesionales se antoja, en efecto, fundamental.

### **Apoyo a largo plazo**

Como se ha indicado, en algunos casos los trabajadores pueden requerir ayuda y tiempo extra para recobrarse de sus miedos, ira, estrés. Para ello, además del tratamiento, debería haber sesiones de seguimiento. Se entiende que la comunicación entre el profesional de la salud laboral y el profesional de la salud mental sea, en estos casos, trascendental.

En los casos en que los servicios de apoyo sean ofrecidos por departamentos pertenecientes a la empresa debe garantizarse la confidencialidad del servicio y la máxima información al afectado (o afectados). En caso contrario, el resultado puede ser muy pobre.

En cualquier caso, la persona a quien se encomienda la tarea de seguimiento debe tener, como se ha comentado, ciertas habilidades interpersonales –comunicación, capacidad de escucha, empatía, objetividad, tolerancia,...- y conocimientos específicos sobre el tratamiento de este tipo de problemas. Es recomendable la autocrítica sincera y la no asunción de estas tareas por quien, no estandol, se cree preparado para llevarlas a cabo.

En los casos en que exista una alta probabilidad de que los trabajadores se vean inmersos en un procedimiento legal (normalmente penal), es necesario brindar un apoyo particular. En la mayoría de los casos, los afectados no tendrán experiencia con el sistema legal y de tribunales y mostrarán una especial preocupación por los temas policiales y judiciales. La ayuda y el consejo deberán iniciarse en la fase inicial de respuesta y deberán seguir a lo largo de las investigaciones policiales y del procedimiento judicial.

## **LEGISLACIÓN ESPAÑOLA SOBRE LA MATERIA**

No se dispone de ninguna norma legal de ámbito nacional de aplicación que aborde la problemática de la violencia en los entornos de trabajo desde una óptica de exposición a factores de riesgo de origen laboral. Sin embargo, la Comunidad Autónoma de Madrid dispone del primer instrumento legal que aborda la cuestión de la elaboración de planes de prevención frente a situaciones conflictivas con los ciudadanos. Se trata de la Orden 212/2004 por la que se establecen las directrices y líneas generales para la elaboración de planes de prevención y

atención frente a potenciales situaciones conflictivas con los ciudadanos en los centros e instituciones sanitarias públicas y se crea la comisión central de seguimiento.

Su ámbito de aplicación queda circunscrito al ámbito público: Centros e Instituciones Sanitarias Públicas dependientes de la red Sanitaria Única de Utilización Pública.

La Orden 212/2004 establece las directrices y líneas generales para la elaboración de los planes de prevención y atención frente a situaciones conflictivas con los ciudadanos; dichos planes, según el artículo 2.2, deberán ir dirigidos a:

- prevenir situaciones de tensión y conflicto entre los profesionales sanitarios y los pacientes y usuarios;
- prevenir las agresiones y actos de violencia contra los profesionales, tanto en los centros sanitarios como en los domicilios de los pacientes;
- proteger a los profesionales sanitarios y a los ciudadanos durante el transcurso de incidentes en los que medie violencia o agresión;
- ofrecer asesoramiento legal y defensa jurídica y, en su caso, la asistencia sanitaria y psicológica que precisen los profesionales objeto de agresión.

En relación con la Prevención de potenciales situaciones conflictivas (punto 1 del anexo de la Orden 212/2004), la Orden parte de la base de que son variadas las causas de las situaciones conflictivas (expectativas de los pacientes en relación con los servicios, aspectos relacionados con la comunicación y la información administrativa y sanitaria, condiciones del entorno, comportamientos inadecuados,...) y ajusta las actuaciones a tales causas. Así, exige que los Planes de Prevención y Atención contengan actuaciones dirigidas a:

- Reforzar las garantías en la prestación de los servicios sanitarios: informando a los ciudadanos, adecuando sus expectativas, mejorando la accesibilidad a los centros sanitarios, disminuyendo los tiempos de espera, adecuando las salas de espera y espacios públicos comunes, facilitando el ingreso y la estancia de los pacientes en los centros, asegurando el ejercicio de los derechos sanitarios y de información de pacientes y familiares.
- Reforzar la seguridad para la prevención secundaria de las agresiones, estableciendo: sistemas de identificación de pacientes difíciles, medidas de seguridad pasiva y activa, y medidas específicas para la atención domiciliaria.
- Impulsar la formación de los profesionales en el manejo de situaciones conflictivas.

La segunda gran línea de actuación es la Actuación ante Incidentes (punto 2 del anexo de la Orden 212/2004). Aquí se insta a establecer un procedimiento de

actuación ante incidentes, unas medidas adicionales y unas medidas de colaboración en la resolución de incidentes.

En último lugar (tercer punto del anexo de la Orden 212/2004) se abordan los aspectos relacionados con el Asesoramiento y Apoyo Jurídico (formulación de demanda y representación y defensa en actuaciones judiciales).

Con un carácter más general, el artículo 13 de la Ley Orgánica 1/1992, sobre Protección de la Seguridad Ciudadana, señala que «el Ministerio de Justicia e Interior podrá ordenar, conforme a lo que se disponga reglamentariamente, la adopción de medidas de seguridad necesarias en establecimientos e instalaciones industriales, comerciales y de servicios, para prevenir la comisión de actos delictivos que puedan cometer contra ellos, cuando generen riesgos directos para terceros o sean especialmente vulnerables....».

Tratando de dar respuesta a ello, están en vigor la Ley 23/1992 de Seguridad Privada, el Reglamento de Seguridad Privada (aprobado por Real Decreto 2364/1994) y la Orden de 23 de abril de 1997 por la que se concretan determinados aspectos en materia de medidas de seguridad, en cumplimiento del Reglamento de Seguridad Privada.

Entre otras cuestiones, en tal legislación se establecen medidas de seguridad específicas para joyerías, platerías, galerías de arte, tiendas de antigüedades, estaciones de servicio y unidades de suministro de combustibles y carburantes, oficinas de farmacia, administraciones de loterías, despachos de apuestas mutuas y establecimientos de juegos, transportes de monedas, billetes, títulos-valores y objetos preciosos y entidades de crédito donde se custodian fondos o valores.

En referencia a las medidas de seguridad específicas para entidades de crédito, se abordan los siguientes aspectos:

- medidas de seguridad obligatorias,
- equipos de registro de imágenes,
- dispositivos electrónicos de seguridad,
- blindaje de los recintos de caja,
- carteles anunciadores de las medidas de seguridad,
- cámaras acorazadas de efectivo,
- cajas fuertes,
- cajas y compartimentos de alquiler,
- cajas de tránsito,
- cajas auxiliares,
- dispensadores de efectivo,

- cajeros automáticos,
- módulos bancarios transportables y
- moneda fraccionaria.

Respecto a las joyerías, platerías, galerías de arte y tiendas de antigüedades, se legisla sobre:

- los niveles de blindaje de las cámaras acorazadas, cajas fuertes, puertas blindadas, cristales blindados, puertas y ventanas;
- los límites económicos para exhibiciones y subastas;
- los límites económicos de los muestrarios de joyería que porten los viajantes.

Para las estaciones de servicio y unidades de suministro de combustibles y carburantes, se regulan:

- los niveles de seguridad de las cajas fuertes y
- el dinero para devoluciones y cambios.

Para las oficinas de farmacia, administraciones de lotería y despachos integrales de apuestas mutuas y establecimientos de juego se establecen medidas de seguridad de carácter obligatorio y se determinan las características técnicas en relación con los niveles de blindaje, cajas fuertes, protección de empleados y límites para la disposición y custodia de dinero.

Con la diferencia de que la agresión tiene más relación en este caso con el aspecto físico, o de amenaza o daño a la integridad física (que lleva también consigo un daño psicológico a veces incluso más grave), deben considerarse como válidas muchas de las consideraciones hechas en el apartado 3.15. En el caso de la violencia física, y a diferencia de la violencia psicológica, los problemas de aplicación de la ley penal, administrativa y civil son mucho menores a la vista de la espectacularidad de muchos episodios (con implicación directa o indirecta de varias personas que pueden testificar), o con producción de lesiones físicas, “visibles y palpables”, que producen menos problemas de interpretación que las psicológicas.

Así, los comportamientos violentos, poco frecuentes, que tienen como resultado lesiones graves fácilmente demostrables, están tipificados como delitos, pero tienen más interés a los efectos de esta exposición los artículos 617 y 620 del aludido Código Penal, que pertenecen al Título I (Faltas contra las personas) de su Libro III (Faltas y sus penas). En el primero de ellos se hace la siguiente referencia: “el que, por cualquier medio o procedimiento causare a otro una lesión no definida previamente como delito será castigado con la pena de localización permanente de seis a doce días o multa de uno a dos meses”, así como “el que golpeare o maltratare de obra a otro sin causarle lesión, será castigado con la pena de localización permanente de dos a seis días o multa de diez a treinta días”.

El artículo 620 se refiere en su punto 1 a los que, de modo leve, amenacen a otro con armas u otros instrumentos peligrosos, o los saquen en riña como no sea en justa defensa y salvo que el hecho sea constitutivo de delito. Ello está castigado, previa denuncia del agraviado o de su representante legal, con la pena de multa de 10 a 20 días. Considerando la entidad del hecho desde el punto de vista de la afectación psicológica de la víctima, cabría plantearse la cuestión de la proporcionalidad entre la pena y el daño.

## **LAS RECOMENDACIONES DE LA OIT**

En octubre de 2003, la OIT elaboró, tras varios años de trabajo, el documento denominado “Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatirla”, centrado en la prevención de la violencia en el lugar de trabajo y de sus consecuencias adversas.

Como se señala en su prefacio, el repertorio no tiene carácter jurídicamente vinculante, siendo su finalidad, no reemplazar las legislaciones nacionales, sino servir de orientación a quienes deban combatir la violencia en el lugar de trabajo del sector Servicios. El Repertorio apuesta por un enfoque preventivo, basado en sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. Esta opción es clarificadora ya que es una elección consciente y explícita de abordaje del problema de la violencia desde un enfoque y no desde otros (por ejemplo, desde el prisma de los recursos humanos).

En consecuencia, con tal enfoque, el repertorio sugiere un sistema de abordaje de la violencia cuyo objeto es, en primer lugar, evitar que se produzcan problemas, poniendo a disposición de ello políticas de organización, planificación y evaluación con el fin de mejorar el entorno laboral e incrementar la eficiencia de la organización.

Como el propio Repertorio señala, éste aborda áreas de acción frente a la violencia en el lugar de trabajo como:

- políticas,
- identificación de los riesgos,
- evaluación de los riesgos,
- prevención y control,
- formación,
- control y atenuación de las consecuencias,
- atención y apoyo a los trabajadores afectados,
- supervisión y evaluación.

En los Anexos se adjunta el Repertorio en su totalidad.

Como documento de trabajo previo al Repertorio, se elaboró el “Proyecto de repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia y el estrés en el sector de los servicios; una amenaza para la productividad y el trabajo decente”. Si bien difiere del Repertorio final, el “Proyecto de Repertorio” tiene un valor técnico indudable en cuanto que en él se aborda la cuestión de la violencia de forma más amplia que en el Repertorio final, incluyendo toda una serie de Anexos de gran interés; desde directrices publicadas sobre violencia y estrés hasta textos jurídicos aplicables pasando por listados de factores de riesgos, ocupaciones de riesgo, etc. Recoge también este Proyecto de Repertorio en su Anexo K información sobre la violencia y el estrés en determinados sectores, en concreto, sobre los sectores comercio, educación, servicios financiero y servicios profesionales, servicios de salud, hostelería y restauración, medios de comunicación, música y espectáculos, servicios de correos, servicios públicos de urgencia y transporte.

## **APUNTES SOBRE DOS COLECTIVOS ESPECÍFICOS: CONDUCTORES Y PROFESIONALES DE LA SALUD.**

### **Violencia contra conductores**

Kompier llevó a cabo una investigación sobre el problema de la violencia en conductores de autobús, tren, tranvía y en trabajadores de metro. Entre las conclusiones a las que llegó cabe citar el que el problema de la violencia de los pasajeros hacia los conductores es cada vez más frecuente. El principal problema percibido por parte este colectivo es la posibilidad de sufrir asaltos; para un 70% de los conductores que fueron objeto de estudio se constituía como el primer problema de un listado de diecinueve.

Según su estudio, estos problemas ocurren, principalmente, cuando los pasajeros no tienen o no quieren adquirir el billete de viaje. En otras muchas ocasiones se trata de situaciones de robo o asalto. El peligro de sufrir actos de violencia es mayor en las grandes ciudades y en los turnos de noche, estando también relacionado con ciertos días de la semana y con la celebración de ciertos acontecimientos deportivos y culturales (partidos de fútbol, conciertos,...).

Propone Kompier en su estudio las siguientes medidas para la prevención de las amenazas y la violencia:

- hacer uso de cabinas de aislamiento para ciertas rutas y horarios;
- incrementar el control y la frecuencia de la inspección en ciertas rutas y horarios;
- instalar cámaras “a prueba de ataques” como medida disuasoria, sobre todo en autobuses;

- dotar al medio de transporte de radioteléfono de contacto directo entre el conductor y la empresa, con equipos móviles de emergencia en la ciudad para poder acudir rápidamente en caso de necesidad;
- dotar al medio de transporte de un botón de alarma conectado directamente con la empresa;
- acompañar al conductor, en ciertas rutas y horarios, una segunda persona;
- formar a los conductores en el manejo de situaciones conflictivas.

Sirva igualmente como ejemplo de medida preventiva el sistema de seguimiento por satélite que están instalando muchos taxistas, sobre todo en las grandes capitales de nuestro país.

Por último, no debe olvidarse que el personal de ambulancias está también en riesgo de ser atracado o agredido por la propia gente en cuya ayuda acuden, probablemente por la concurrencia de factores como abuso de alcohol o drogas o por problemas con manifestaciones objetivas de agresividad que pueden llegar a considerarse casi una alteración del orden público. Se trata del caso de unión entre éste y el siguiente apartado al tratarse de personal en directa relación con el asunto sanitario que, además, conduce un vehículo. Es un caso más dentro de los que, con su mejor voluntad, se creen que están libres de ataques o de violencia porque están ayudando a los demás, idea que debe desterrarse.

### **Violencia en la profesión sanitaria**

En países como Estados Unidos la violencia en el sector sanitario ha adquirido el carácter de problema endémico, viendo incrementada su severidad y frecuencia en los centros psiquiátricos, centros de salud mental y de planificación familiar, en farmacias, en servicios de urgencia,... En 1986, el Health Services Advisory Committee británico publicó un informe sobre 5000 trabajadores del Sistema Nacional de Salud elegidos al azar. Uno de cada 200 trabajadores que respondieron sufrió, durante el año anterior, uno o varios traumatismos o heridas que requirieron varias asistencias médicas. El 11% fue víctima de traumatismos menores que necesitaron una sola asistencia. Uno de cada 21 trabajadores fue amenazado con un instrumento punzante y uno de cada seis fue amenazado verbalmente. Como es lógico suponer, parece que estos datos supusieron motivo suficiente para tomar una serie de medidas en la línea de lo expuesto a lo largo de esta obra (entrenamiento en el trato con pacientes y público, sobre todo ante comportamientos violentos, seguridad física, equipos de respuesta a los incidentes, implicación sindical, etc.). En España, la presión asistencial, sobre todo en las grandes capitales, da lugar a escenas poco agradables y fácilmente constatables de violencia física y psicológica tanto en las unidades de admisión hospitalaria como en los centros de urgencias extrahospitalarios. Se desconoce si existen datos y si éstos son fiables.

La violencia de Tipo I más frecuente en el sector sanitario se produce a través de personas que roban y asaltan a la plantilla y/o a los pacientes. Las drogas y los bienes de valor suelen ser, a menudo, el fin de estos actos violentos y es un tipo de violencia igualmente característico de las farmacias.

En los casos de violencia de Tipo II, son víctimas de ellas los proveedores de cuidados médicos en hospitales especializados, centros de estancia prolongada, geriátricos, clínicas de planificación familiar, personal de urgencia, en proveedores de salud mental a personas con problemas psiquiátricos, discapacitados,... a trabajadores sociales, orientadores,... Las fuentes de la violencia pueden ser tanto los pacientes como los familiares de éstos y el riesgo es prácticamente diario.

Gestal refiere que, entre las personas que trabajan en entornos sanitarios y hospitalarios, el personal médico es el que se encuentra más expuesto a las agresiones tanto por parte de pacientes como de sus familiares, tanto de agresiones físicas como verbales. También el personal femenino (en su mayor parte de enfermería) que trabaja en turnos de tarde y noche está especialmente expuesto a sufrir actos de violencia, muchos de ellos "in itinere". Señala también que los servicios de urgencia de los hospitales son los lugares donde con más frecuencia ocurren las agresiones. El mismo autor propone una clasificación de las agresiones según su origen:

- Agresividad de origen no sanitario: se trataría de casos en los que la agresividad laboral o personal del individuo se dirige hacia el personal sanitario (consumo de alcohol, drogas, ciertos grupos minoritarios,...).
- Agresividad de origen sanitario: es la más importante y vendría motivada por errores asistenciales, ignorancias administrativas, complicaciones burocráticas que frustran a pacientes y acompañantes. Estas situaciones se pueden ver favorecidas por las largas jornadas de trabajo del personal que incrementan su irritabilidad, la fatiga, etc. Señala también el mismo autor que el aumento del número de personal sanitario y la mejora de la calidad del servicio se han relacionado de manera inversa con la incidencia de las agresiones... y conviene recordar aquí que la calidad científico-técnica es solamente una parte de la calidad asistencial.
- Agresividad social residual: debido a incrementos de irritabilidad por sufrir condiciones de espera poco confortables, a la existencia de camas en los pasillos que restan privacidad y descanso al paciente, personas de clase social baja que consideran que se les otorga un trato no acorde con lo que esperan, etc.

Algunos autores apuntan algunos aspectos relacionados con las prácticas de trabajo que están directamente relacionados con la ocurrencia de eventos violentos. Así, los esquemas inadecuados de plantillas contribuyen de forma importan-

te a la violencia. Jones y Fineberg señalan que la escasez de plantillas y la reducción de personal regular y formado incrementan los índices de violencia. Las agresiones en instituciones psiquiátricas están, a menudo, asociadas con las horas de la comida, las horas de visita y con los momentos de mayor responsabilidad de los trabajadores. Las dotaciones escasas de recursos humanos, los departamentos de urgencia con exceso de trabajo y las clínicas deficitarias en instalaciones son lentas en ofrecer sus servicios a los pacientes (quienes en muchos casos exigen se les trate de manera urgente). Todo ello es fuente de frustración, ira y cólera, lo que, con cierta facilidad, puede llegar a desencadenar la violencia. Felton señala algunos elementos que, conectados con la relación asistencial profesional de salud-paciente, pueden incrementar la ira y el disgusto de los pacientes y ser la causa de episodios de violencia:

- Transmitir al paciente la información de forma que genere ansiedad, por tratarse de información vaga, ambigua, siniestra, etc.
- No tranquilizar o apaciguar de forma adecuada al paciente.
- Dilatar en el tiempo las pruebas, las consultas.
- No informar al paciente (de los resultados de pruebas, de la exploración física que se le realiza, etc.).
- Ignorar la capacidad económica del paciente (prescribiendo tratamientos económicamente onerosos para el paciente o innecesarios).
- Someter al paciente a demasiadas pruebas (que además del coste económico que puede suponer, tiene también un coste emocional para el paciente);
- No someter al paciente a un tratamiento del dolor (obviar infiltraciones anestésicas preoperacionales, hacer un tratamiento inadecuado del dolor postoperatorio,...).

Pero en un hospital no todo son pacientes o familiares insatisfechos con la asistencia, el consentimiento informado o con el sistema. Tampoco se trata exclusivamente de alcohólicos, drogadictos, enfermos mentales o ex-maridos más o menos violentos. Hay fármacos de empleo frecuente cuyos niveles elevados en sangre se asocian con confusión mental y agresividad: anticolinérgicos, anticonvulsivantes y analgésicos, levodopa, esteroides, reacciones paradójicas a benzodiacepinas o barbitúricos en ancianos, etc. Otros procesos como las intoxicaciones por plomo o mercurio, alteraciones tiroideas, enfermos urémicos, anémicos, hepáticos, etc. son también fuentes potenciales de comportamientos violentos.

En el trabajo sanitario se suele dar lo que puede denominarse trabajo en aislamiento con el paciente (en actividades de examen médico o de tratamiento). Esto puede también comprometer la seguridad de los trabajadores. Otros factores que

pueden contribuir a la ocurrencia de episodios violentos son el trabajo nocturno, el acceso libre a zonas de emergencia y tratamiento con el público moviéndose libremente por los recintos sanitarios.

Tales autores señalan también algunas medidas que pueden ser adoptadas, de manera específica, en entornos sanitarios:

- Dotar de sistemas de alarma y botones antipánico en las plantas y salas de enfermería, zonas de registro y despachos privados. Hay que tener en cuenta que los sistemas que descansan exclusivamente en la comunicación telefónica pueden no ser útiles ya que sus usuarios pueden ser vistos y oídos cuando los utilizan.
- Tener áreas de reducción y aislamiento para contener a clientes agresivos.
- Poner cristales antibalas para proteger en las áreas de admisión y recepción a los trabajadores que interactúan con el público.
- Tener áreas de espera limpias, cómodas, provistas de asientos adecuados, agua, teléfono, con indicaciones claras de cómo obtener los servicios médicos.
- Tener áreas de descanso cerradas y separadas para la plantilla.
- Establecer una política restrictiva de pacientes violentos.
- Transmitir información clara a las unidades de destino cuando se transfieren pacientes hostiles de una unidad a otra dentro del hospital. Para proteger al personal sanitario que asiste al enfermo, los informes médicos deben señalar tal evento y los encargados de seguridad deben asistir al traslado del paciente y permanecer hasta que esté controlado.
- Dar información clara a los pacientes y a los familiares agresivos de que no se les tolerarán las amenazas y que se adoptarán las acciones punitivas y legales que sean pertinentes.
- Desarrollar estrategias para mejorar la posición de poder de las enfermeras a la hora de encarar conductas agresivas.

Dentro del marco general que suponen los problemas de violencia para el personal sanitario que trabaja en centros hospitalarios cabe destacar, de una manera específica, la problemática que presentan como fuente de violencia los enfermos psiquiátricos. En esta línea, Termes aborda esta cuestión, señalando que los incidentes por agresividad son responsables de una parte importante de las lesiones en enfermos y personal de los centros hospitalarios.

Propone, como uno de los medios más eficaces para la prevención de daños y accidentes sufridos por y originados por enfermos agitados, el conocimiento completo de las condiciones y del estado del enfermo, para lo cual el personal que lo

atiende ha de poder contar con la historia clínico-psiquiátrica o psicológica del paciente, su seguimiento y toda la información que sea relevante.

Termes propone las siguientes recomendaciones para reducir los daños y accidentes:

- ubicar al enfermo en habitaciones con ventanas clausuradas o con seguro de cierre de forma que quede imposibilitada su apertura;
- la cama debe contar con barandilla y sujeteciones;
- se ha de evitar dejar al alcance del enfermo objetos peligrosos o arrojadizos como botellas, botones, proporcionándole, si fuera posible, cubiertos desechables;
- se debe disponer de ayuda para controlar físicamente a enfermos obstinados cuando se les esté dando de comer, medicamentos o atención de enfermería;
- en el caso de enfermos drogadictos, se les proporcionará la medicina necesaria para evitar el síndrome de abstinencia;
- se deben mantener las uñas de los enfermos recortadas para evitar que puedan arañar;
- es conveniente no llevar corbata o cadenas en el cuello al atender a estos enfermos.

Indica Termes que en última instancia, en el caso de que el enfermo conscientemente no respete las normas del hospital, debe ser advertido de la posibilidad de ser dado de alta como consecuencia de su comportamiento... (siempre, añaden los autores, previa notificación al juez de guardia).

Por último, debe hacerse mención a los trabajadores que tienen que desplazarse. En este sentido, se ven implicados los asistentes sociales y los médicos y ATS que realizan asistencia a domicilio. Es posible que las agresiones a médicos y ATS tengan como causa la búsqueda de distintos psicofármacos para consumo personal por parte de drogadictos, cuando no el descontento por la asistencia o por el resultado de la misma. En ocasiones es posible la asistencia de los servicios de policía (municipal o nacional), pero hay que comprender que tienen también otras obligaciones tal vez más urgentes o necesarias que atender. Además de la diurnidad, las soluciones a los riesgos de violencia son difíciles y no exentas de conflicto. En ocasiones, sobre todo los que no han pasado por experiencias de riesgo, son los propios profesionales quienes apelan a tal cualidad en el sentido de la confianza en sus posibilidades para manejar situaciones violentas. Una evaluación del riesgo previa a las visitas puede sugerir el acudir acompañado o el emplazar a los interesados en la oficina. Las alarmas personales o la planifica-

ción de las visitas a fin de tener constantemente localizados a los trabajadores pueden resultar de alguna utilidad.

En cualquiera de los casos, cada centro deberá individualizar su situación a fin de tomar las medidas preventivas que correspondan en función de los distintos parámetros que muestren su importancia. La Tabla 26 da una idea de los pasos a seguir en estas situaciones.

1. Compromiso de la gerencia en el establecimiento de políticas y colaboración con los trabajadores
2. Implicación de los empleados en la determinación de riesgos
3. Análisis de la situación (zona, hospital...) y datos que se puedan obtener
4. Análisis de registros del propio hospital o centro de salud
5. Inspección del puesto de trabajo para determinar lugares de peligro y medidas de seguridad necesarias
6. Redacción de un programa (política, objetivos, medios, prioridades, acciones, procedimientos, definición de las necesidades de formación, establecimiento de métodos de evaluación...)
7. Comunicación y formación
8. Implantación del programa
9. Evaluación

Tabla 26. Prevención de la violencia en puestos de trabajo de carácter sanitario

## 5. ACOSO SEXUAL

### INTRODUCCIÓN

La agresión, en principio, a la mujer, es un hecho que viene produciéndose desde tiempo inmemorial. La suma de variables culturales, costumbres sociales y religiosas que indujeron al sometimiento de la mujer al hombre han dado lugar (junto con la pasividad, dependencia económica, subordinación, encargo de tareas domésticas, etc.) a la aceptación y tolerancia de conductas poco recomendables dirigidas hacia dichas mujeres. Como inadmisible en la actualidad, esta forma de violencia ha dado lugar a distintas investigaciones en lo que afecta a distintos saberes científicos. Desde los puntos de vista social y ético, tal vez sea en la actualidad donde más rechazo se produce frente a este tipo de hechos. Tal vez por la situación estructural de desigualdad de la mujer en la sociedad actual junto con otras múltiples causas de tipo cultural, económico, familiar, e incluso personal, el problema del maltrato a la mujer ha surgido con mayor fuerza en nuestro medio y en esta época.

La carta de las Naciones Unidas reafirma la fe en los derechos fundamentales del hombre y en la dignidad y el valor de la persona humana, y en la igualdad de derechos del hombre y la mujer. En esta línea, la Convención para la Discriminación de todas las formas de Discriminación contra la mujer de 18/12/1979, obliga en su artículo 5º, a los Estados partes, a tomar todas las medidas apropiadas para la modificación de los patrones socioculturales de conductas de los hombres y las mujeres, con miras a alcanzar la eliminación de los prejuicios y prácticas consuetudinarias y de cualquier otra índole que están basados en la idea de inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos o en funciones estereotipadas de hombres y mujeres.

La declaración 48/104 de la Asamblea General de la ONU efectuó una serie de recomendaciones a los Estados partes sobre las medidas a adoptar para combatir la violencia. Lo general de la declaración, que se expone en la Tabla 27, permite la reflexión y la aplicación al mundo del trabajo en lo que afecta a ambos sexos y a muchos de sus aspectos.

- Abstenerse de practicar violencia contra las mujeres.
- Proceder, de forma diligente, para prevenir, investigar y, conforme a la legislación nacional, castigar todo acto de violencia.
- Establecer sanciones penales, civiles, laborales y administrativas para castigar y reparar los agravios infligidos a las mujeres que sean objeto de violencia, así como el acceso a los mecanismos de la justicia y el resarcimiento justo y eficaz por el daño que hayan padecido.
- Elaborar planes de acción nacionales.
- Elaborar enfoques preventivos y medidas jurídicas, políticas, administrativas y culturales que puedan fomentar la protección de la mujer en materia de la violencia dirigida contra la misma.
- Garantizar, en lo posible, que las mujeres víctimas de violencia (y sus hijos) dispongan de asistencia especializada (servicios de rehabilitación, instituciones y programas sociales de salud, tratamiento, cuidado de los niños...).
- Adoptar medidas adecuadas, especialmente en el sector de la educación para modificar pautas sociales y culturales de comportamiento del hombre y la mujer y eliminar los prejuicios y prácticas inadecuadas.
- Promover la investigación (causas, naturaleza, gravedad, consecuencias...), recoger datos, compilar estadísticas relacionadas con las distintas formas de violencia contra la mujer, así como conocer sobre la eficacia de las medidas aplicadas para impedir dicha violencia y reparar sus efectos.
- Eliminar la violencia contra mujeres que se encuentran en situaciones de especial vulnerabilidad (como las que están inmersas en conflictos bélicos...).
- Incluir en los informes la información acerca de la violencia contra las mujeres y medidas adoptadas para poner en marcha la declaración.

Tabla 27. Recomendaciones de la declaración 48/104 de la Asamblea General de la ONU

Siguiendo con generalidades, la declaración de Beijing en la IV Conferencia Mundial sobre las mujeres de 1995 define la violencia contra las mujeres como todo acto de violencia sexista que tiene como resultado posible y real un daño de naturaleza física, sexual o psicológica, incluyendo las amenazas, la coerción o la privación arbitraria de la libertad para las mujeres, ya se produzcan en la vida pública o privada. (Esta definición es prácticamente copia de la resolución de las Naciones Unidas nº A/RES/48/104 de 23 de febrero de 1994). De este modo, la violencia contra las mujeres se puede presentar en las formas y ámbitos que se resumen en la Tabla 28 e incluyen agresiones físicas en distinto grado, violaciones, mutilaciones genitales, acoso o intimidación de tipo sexual, etc.

Se observa ya desde el principio de esta exposición la diferenciación entre violencia física, psicológica y sexual. El lector puede comprender, a estas alturas, que

- Violencia física, sexual y psicológica en la familia
- Violencia física, sexual y psicológica en el medio social (trabajo, instituciones educativas...)
- Violencia física, sexual y psicológica llevada a cabo o tolerada por algunos Estados

Tabla 28. Formas y ámbitos en los que se presenta la violencia contra la mujer

punto de vista conceptual no debería considerarse de forma separada de las otras formas de violencia, que quedan muchas veces eclipsadas aun teniendo la misma importancia, o incluso mayor, en términos tanto de padecimiento de la víctima como económicos. Por otra parte, puede deducirse también de lo expuesto que la consideración al mundo laboral debe hacerse prácticamente por extensión ya que, ciertamente, no abundan las expresiones específicamente dedicadas a la violencia existente en dicho ámbito.

Es claro que la problemática que interesa al objeto de este libro es la correspondiente al medio social, y más concretamente la que afecta al trabajo, si bien bajo una serie de consideraciones que se llevan a cabo a continuación y que se resumen en que:

- el acoso sexual afecta a ambos sexos (si bien por el número, en principio, mucho mayor de mujeres afectadas y por su repercusión social, llega a parecer que es un problema casi exclusivo de la mujer);
- el acoso sexual constituye una forma de comportamiento intolerable que atenta contra derechos fundamentales de la persona y está tipificado de distintas maneras en la mayoría de los ordenamientos jurídicos incluyendo, por supuesto, el español;
- el acoso sexual es una forma más de violencia (en lo que a esta obra interesa, en el trabajo), con una repercusión social lo suficientemente importante como para considerarlo como un caso particular dentro de todas las conductas ciertamente penosas y reprobables incluidas dentro del concepto de hostigamiento psicológico en el trabajo, conductas que, por cierto, merecen la misma consideración desde nuestro punto de vista preventivo y deberían tener igual trato desde el punto de vista social aunque no vendan tantos periódicos y revistas.

la violencia sexual tiene connotaciones de violencia física y psicológica, y por ese motivo se ha encuadrado anteriormente en una u otra situación. La diferenciación, como si se tratase de un tercer tipo de violencia, parece positiva siempre y cuando sirva a un objetivo operativo como es la mayor difusión y repercusión social, así como la sistematización y empleo eficiente de medidas para su reducción o eliminación, pero desde el

En la línea de lo dicho anteriormente, los distintos estudiosos del acoso sexual están de acuerdo en que éste no es sino un antiguo problema al que se le ha acuñado un término nuevo. Así, el acoso sexual es reconocido, de una manera creciente, como un elemento que afecta a las condiciones de trabajo, como un problema cada vez más grave para el empresario y la víctima y que acarrea una serie de consecuencias nada desdeñables tanto sobre la víctima como sobre la organización. Lo que parece claro es que se han producido algunos cambios en la evolución de la conciencia social sobre el acoso sexual. A este respecto, en la recopilación “La lucha contra el acoso sexual en el trabajo” de la OIT se señalan los siguientes:

- El acoso sexual en el trabajo ha pasado de ser considerado como una disputa personal entre las partes, cuya resolución concernía exclusivamente a ellas y en las que la empresa no debía jugar ningún papel, a ser reconocido como un comportamiento inadecuado que tiene que ser tratado por la empresa como infracción disciplinaria.
- Antes se consideraba que el acoso sexual ocurría en empresas distintas a la propia. Ahora, de manera creciente, se asume que es un fenómeno que afecta a todas las empresas.
- Se ha pasado de entender el acoso como un flirteo inofensivo a reconocer que, con independencia del propósito del sujeto activo –inocente o no- puede perjudicar y degradar a las víctimas.
- Antes se entendía que la ley no debía implicarse en la cuestión del acoso sexual. Hoy día, cada vez más, se entiende el acoso sexual como algo directamente vinculado al derecho de igualdad de trato, con independencia del sexo, y al derecho a unas condiciones de trabajo saludables.
- También la posición sindical ha cambiado. De considerarlo como una cuestión muy delicada por lo que era preferible no ocuparse de ella –en cuanto que los propios afiliados podían ser sometidos a la disciplina– ha pasado a ser un asunto de especial importancia, suficiente para afrontarlo (en cuanto que sus afiliados son también víctimas).

Las Encuestas Europeas sobre Condiciones de Trabajo que periódicamente lleva a cabo la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo se ocupan de esta cuestión. Los resultados de tales estudios indican que el acoso sexual no es un fenómeno esporádico que afecte a algunas mujeres aisladas en el lugar de trabajo, sino que un 4% de mujeres (datos de la 3<sup>a</sup> Encuesta, 2000) han sido víctimas de acoso sexual en los últimos doce meses anteriores a la realización de la encuesta. Si se tiene en cuenta que tal porcentaje supone una cifra superior a los dos millones de mujeres, el problema cobra una dimensión de gran magnitud. Los resultados de las sucesivas encuestas señalan que las mujeres que tienen empleos precarios son más a menudo víctimas de acoso sexual

que quienes gozan de empleo estable. En el caso de los hombres, el porcentaje que señala haber sido acosado es aproximadamente del 1%. Los países del norte de Europa presentan tasas más altas de acoso (4%) que los del sur (inferior al 1%). Este último dato es compatible con el 0,36% señalado por los trabajadores españoles según la V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo llevada a cabo por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) en 2003. En las conclusiones de la encuesta europea se señala que cuestión tan perniciosa debe ser erradicada de los lugares de trabajo de toda la Unión Europea.

Sobre el acoso sexual, y especialmente sobre sus víctimas, existen algunas creencias generalizadas que no se corresponden con la realidad y que, por ello, pueden catalogarse como mitos. En primer lugar, existe la creencia de que las víctimas del acoso sexual son siempre mujeres. Si bien es cierto que el acoso sexual es un fenómeno que afecta predominantemente a las mujeres, las cifras aportadas por la Encuesta Europea indican que también los hombres son víctimas de este fenómeno.

Una segunda creencia es la de que existen víctimas típicas del acoso sexual y que tal «tipicidad» está relacionada con los cánones tradicionales de belleza. Sin embargo, el problema del acoso tiene más que ver con las relaciones de poder que con las relaciones sexuales. En tal sentido no puede hablarse de que existan víctimas típicas, sino que existe una asociación entre la probabilidad de ser víctima de acoso sexual y el grado de dependencia económica y la vulnerabilidad general de la persona. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que las mujeres con más probabilidad de ser acosadas son las viudas, separadas, divorciadas, mujeres que trabajan en trabajos predominantemente masculinos, mujeres recién ingresadas en la fuerza de trabajo y mujeres con contratos de empleo irregular.

## DEFINICIÓN

La definición del término “acoso sexual” es importante en cuanto que su formulación determinará tanto las conductas que lo conforman -y, por tanto, el rango de comportamientos prohibidos- como la magnitud del fenómeno (o número de personas víctimas de acoso sexual).

La Recomendación de las Comunidades Europeas 92/131 de 27 noviembre de 1991, relativa a la dignidad de la mujer y el hombre en el trabajo, aborda el acoso sexual y propone la siguiente definición:

«La conducta de naturaleza sexual u otros comportamientos basados en el sexo que afectan a la dignidad de la mujer y el hombre en el trabajo, incluida la conducta de superiores y compañeros, resulta inaceptable si:

- a) dicha conducta es indeseada, irracional y ofensiva para la persona que es objeto de la misma,

- b) la negativa o el sometimiento de una persona a dicha conducta por parte de empresarios o trabajadores (incluidos los superiores y los compañeros) se utiliza de forma explícita o implícita como base para una decisión que tenga efectos sobre el acceso de dicha persona a la formación profesional y al empleo, sobre la continuación del mismo, el salario o cualesquiera otras decisiones relativas al empleo y/o
- c) dicha conducta crea un entorno laboral intimidatorio, hostil y humillante para la persona que es objeto de la misma; y de que dicha conducta puede ser, en determinadas circunstancias, contraria al principio de igualdad de trato».

En tal sentido son elementos a destacar la naturaleza claramente sexual de la conducta de acoso, el que tal conducta no es deseada por la víctima, el tratarse de un comportamiento molesto, la ausencia de reciprocidad y la imposición de la conducta.

Es preciso, sin embargo, señalar el alcance de algunos de los rasgos definitorios del acoso sexual, especialmente el de «conducta de tipo sexual». El Código de Prácticas de 1991 sobre medidas para combatir el acoso sexual que fue adoptado por la Comisión de las Comunidades Europeas contempla la conducta sexual en un sentido amplio, señalando que en las conductas de naturaleza sexual quedan comprendidas las conductas verbales o no verbales, o las físicas molestas. De una manera más descriptiva, el manual de procedimiento de Rubenstein ofrece algunos ejemplos de estas categorías:

### **Conducta física de naturaleza sexual**

Está aquí incluido el contacto físico no deseado. Este puede ser variado e ir desde tocamientos innecesarios, palmaditas, “pellizquitos” o roces con el cuerpo de otro empleado hasta el intento de violación y la coacción para las relaciones sexuales. Una buena parte de estas conductas equivaldrían a un delito penal si tuvieran lugar en la calle entre desconocidos y algunas de ellas están ya tipificadas como delito por la legislación española.

### **La conducta verbal de naturaleza sexual**

Este tipo de conductas pueden incluir: insinuaciones sexuales molestas, proposiciones o presión para la actividad sexual; insistencia para una actividad social fuera del lugar de trabajo después que se haya puesto en claro que dicha insistencia es molesta; flirteos ofensivos; comentarios insinuantes, indirectas o comentarios obscenos.

### **La conducta no verbal de naturaleza sexual**

Aquí quedarían incluidas la exhibición de fotos sexualmente sugestivas o

pornográficas, de objetos o materiales escritos, miradas impudicas, silbidos o hacer ciertos gestos.

Uno de los aspectos problemáticos del acoso sexual reside en aquellos supuestos en que las conductas indeseadas no llegan a una acción violenta del primer tipo, sino que consisten en insinuaciones, propuestas o manifestaciones verbales que también agrede al trabajador afectado pero que lo hacen más desde una perspectiva psíquica que física, ya que las acciones violentas tienen una clara cobertura penal.

Una segunda cuestión de importancia es deslindar las conductas de acoso de las conductas de cortejo. En este sentido existen diferencias claras entre el flirteo y el comportamiento romántico y el acoso sexual. Lo que hace distintos a unos comportamientos de otros es que la conducta en cuestión tenga una buena acogida por la persona a la que se dirige. La atención sexual es acoso sexual cuando se convierte en desagradable. Por ello, a cada persona le corresponde determinar el comportamiento que aprueba o tolera, y de parte de quien. Es esto lo que impone la posibilidad de hacer una relación de conductas vejatorias que deban ser prohibidas. En todo caso, se pueden indicar conductas que probablemente hayan de ser consideradas como acoso sexual pero el que efectivamente sean así consideradas dependerá de las circunstancias de cada caso concreto (en definitiva, de la actitud con que se reciben por parte de la persona a quien han sido dirigidas).

Por tanto, la determinación sobre qué comportamientos resultan o no resultan molestos es algo que depende del receptor de las conductas, siendo en este punto irrelevante la intencionalidad del emisor de las conductas. Si se dependiera de la intencionalidad del autor, la víctima se vería obligada a aceptar y tolerar todo tipo de conducta ofensiva en los casos en que su autor no lo hiciera con intención de perjudicarla.

## TIPOS DE ACOSO SEXUAL

Se distinguen dos tipos básicos de acoso sexual, en función de que exista o no un elemento de chantaje en el mismo.

### **Acoso quid pro quo**

En este tipo de acoso lo que se produce es propiamente un chantaje sexual (“esto a cambio de eso”). A través de él, se fuerza a un empleado a elegir entre someterse a los requerimientos sexuales o perder o ver perjudicados ciertos beneficios o condiciones del trabajo. Se trata de un abuso de autoridad por lo que sólo puede ser realizado por quien tenga poder para proporcionar o retirar un beneficio laboral. Este tipo de acoso consiste en situaciones donde la negativa de una persona a una conducta de naturaleza sexual se utiliza explícita o implícitamente para lograr que la persona acceda a la conducta deseada.

tamente como una base para una decisión que afecta el acceso de la persona a la formación profesional, al empleo continuado, a la promoción, al salario o a cualquier otra decisión sobre el empleo. (Resolución sobre la protección de la dignidad de las mujeres y de los hombres; Consejo de Ministros de Comunidades Europeas, mayo 1990 y Recomendación de la Comisión Europea sobre el mismo asunto, noviembre 1991).

Este concepto del acoso encierra un importante problema, que es la exclusión de las conductas de acoso entre compañeros del mismo nivel, cuyas consecuencias, sin embargo, son iguales que las de acoso por un superior.

### **Acoso que crea un ambiente de trabajo hostil**

La Recomendación de la Comisión Europea mencionada se refiere también a una conducta que «crea un ambiente de trabajo humillante, hostil o amenazador para el acosado». Que se conozca, solamente en Estados Unidos pueden encontrarse sentencias relativas a este tipo de acoso, probablemente debidas a la presión y logros de diversos grupos sociales, algunos con cerca de un siglo de antigüedad y con reivindicaciones en esta línea.

## **LAS VERTIENTES DEL ACOSO SEXUAL**

La cuestión del acoso sexual se está planteando en los países industrializados como un problema que presenta y afecta a dos vertientes fundamentales: de un lado, y dado que básicamente afecta a las mujeres, se trata de una cuestión que toca de lleno las perspectivas profesionales y el empleo de las mujeres y, por otro lado, se aborda como un tema que afecta directamente a la dignidad de la mujer y se constituye en un problema de salud laboral. En tal sentido, las orientaciones actuales proponen que sea abordado tanto como un asunto de oportunidades y de trato como de un problema de ambiente de trabajo. Apuntan en tal sentido las siguientes orientaciones:

- El Parlamento Europeo, en su Resolución sobre las Agresiones a las Mujeres, de junio de 1986 (DOCE n° C 176/80, 14 de julio de 1986), en su artículo 38 pide a la Comisión que examine las legislaciones laborales y antidiscriminatorias nacionales, “considerando que el acoso sexual puede ser considerado como violación del principio de igualdad de trato respecto al acceso al empleo y promoción y a las condiciones de trabajo”.
- La Comisión Europea, en su Código de Conducta sobre las Medidas para Combatir el Acoso Sexual (de noviembre de 1991) señala en su Punto 3 (La ley y las responsabilidades de los empresarios) que el acoso sexual puede contravenir las obligaciones impuestas por la ley en materia de salud y seguridad. Y, más adelante, señala que “puesto que el acoso sexual constituye un riesgo

para la salud y seguridad, los empresarios tienen la responsabilidad de tomar medidas para reducir al mínimo este riesgo, al igual que hacen con otros peligros". Sin embargo, como el propio texto aclara explícitamente, el enfoque del Código es otro: "el presente Código se centra en el acoso sexual como un problema de discriminación sexual".

- El Comité de las Naciones Unidas sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, en su Recomendación General nº 19 (de enero de 1992) sobre la Violencia contra la Mujer, señala que el acoso sexual "puede constituir un problema de salud y seguridad".
- La OIT, en las Conclusiones adoptadas por la Reunión de expertos sobre medidas especiales de protección para las mujeres e igualdad de oportunidades y trato (Ginebra, 1989) señala que "la seguridad personal de los trabajadores (especialmente el acoso sexual y la violencia que surgen del trabajo) es un problema de higiene y seguridad".
- En junio de 2002 se aprueba la Directiva Europea 2002/73/EC en la que por primera vez se define el acoso sexual en un instrumento jurídicamente vinculante en el ámbito europeo y se prohíbe cualquier forma de comportamiento de carácter sexual no deseado. La transposición de tal directiva a derecho interno se hace a través de la Ley 51/2003, relativa a la igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad."

Sin embargo, y a pesar de que teóricamente podría aplicarse potencialmente la legislación laboral relativa a la seguridad e higiene en el lugar de trabajo al acoso sexual a causa de las consecuencias negativas sobre la salud en lo que se refiere al estrés y a la ansiedad experimentadas por las víctimas, los expertos señalan que, en la práctica, estas leyes apenas han sido utilizadas para prohibir el acoso sexual.

## CONSIDERACIONES SOBRE EL ACOSO SEXUAL

Un dato relevante sobre la frecuencia del acoso sexual es que la mayoría de las víctimas de acoso son objeto de episodios reiterados de acoso y no de incidentes aislados.

Algunos estudiosos del acoso (Fizgerald) proponen un modelo según el cual el acoso sexual en las organizaciones es función de las características de la organización y las características del trabajo y que, por tanto, debe ser estudiado tanto en el ámbito de la cultura grupal como en el de clima organizativo.

Según tal modelo, el acoso sexual en las organizaciones es, básicamente, función de dos aspectos: el clima organizativo y si el contexto es masculino o femenino. El clima organizativo se refiere, entre otras, a aquellas características de la organización que facilitan que exista o no un clima de tolerancia hacia el acoso

sexual (en tal sentido se ha encontrado que la percepción de que la organización tolera en alguna medida el acoso sexual en el trabajo está correlacionado positivamente con experiencias de acoso sexual. Muestras de tolerancia hacia el acoso sexual son el que las quejas sobre el mismo no se tomen en serio, que sea arriesgado plantear quejas, que los acosadores tengan poca probabilidad de ser efectivamente castigados, etc.).

La segunda variable se refiere a si predominan los hombres o las mujeres y a si el tipo de tareas son predominantemente masculinas o femeninas (las mujeres que trabajan en contextos predominantemente masculinos tienen más probabilidad de sufrir acoso sexual).

Estos dos elementos determinan la prevalencia del acoso sexual. Distinguiendo según el tipo de acoso sexual, parece que las condiciones y el clima organizativo determinan en mayor medida el acoso que crea un ambiente hostil que el acoso *quid pro quo*, y que éste está más influenciado por las características individuales del acosador.

Con una perspectiva más social, algunos investigadores (Torns y otros) han indagado en lo que hay tras el propio hecho del acoso, mostrando que el acoso sexual, más allá de estar relacionado con el poder laboral, no es sino una forma de “expresión de poder patriarcal que siempre existe, de forma más o menos explícita, en las relaciones entre hombres y mujeres”, con lo que se hace hincapié en la vinculación del acoso sexual con las relaciones de poder.

Otros estudiosos del acoso (Schneider) examinan las experiencias de acoso sexual dentro de un marco general de estrés y, en tal sentido, el acoso sexual, como otros estresores, en la mayoría de los casos consiste en sucesos que aisladamente apenas son significativos, pero que acumulativamente pueden llegar a ser muy estresantes.

Un aspecto importante es el de los mecanismos de que se sirve el acosado para manejar la situación y cómo responde al acoso. La estrategia adoptada por la víctima suele depender de varios factores:

- la percepción de la gravedad o severidad de las conductas de acoso,
- la persistencia y reiteración del acosador en sus conductas,
- la respuesta del acosador a las demandas de la víctima de que desista,
- la existencia de procedimientos formales en la empresa para hacer frente al acoso,
- el conocimiento que tiene la víctima sobre la existencia de tales procedimientos,
- la percepción que tiene la víctima de la actitud de los gestores hacia el problema.

Así, una organización intolerante al acoso generará un clima en el que las víctimas sentirán que pueden decir directamente al acosador que cese en sus conductas; y si esto no da resultados, pueden poner en conocimiento de instancias superiores tales conductas sin temor a represalias.

Respecto a la manera de afrontar la situación, la respuesta más común suele ser evitar al acosador y tratar de reconducir la situación evitando la confrontación directa (en la mayoría de los casos esta estrategia da como resultado consecuencias muy negativas, en cuanto que, en muchas ocasiones, el trabajo conlleva interactuar con el agresor; con ello, se incrementa la probabilidad de que ocurran más episodios de acoso y, por otro lado, la estrategia de evitación tiene un impacto negativo en el funcionamiento laboral diario). Un número importante de mujeres busca también el apoyo social de amigos y familiares. Un número menor de mujeres se enfrenta directamente al acosador y muy pocas mujeres buscan ayuda en la propia organización (Schneider).

En cuanto a las estrategias cognitivas y emocionales del acosado, en relación con el evento, van desde la simple tolerancia del acoso, al negar que esté ocurriendo o que tenga consecuencias, la reinterpretación de los acontecimientos como benignos, tratar de olvidarlos y, raramente, culparse a uno mismo. Se insiste, por su importancia, en que cuanto se ha citado sobre el estrés postraumático es de plena aplicación aquí.

La negación del problema es una de las reacciones más comunes, en especial en los casos de acoso poco severos. Esta táctica puede llevar a incrementar las conductas de acoso bien porque el acosador interprete el silencio como una aceptación implícita de sus conductas o bien porque, sin miedo a represalias de la víctima, recrudezca sus conductas. Las tácticas de negación o de evitación del acosado pueden dar resultados positivos a corto plazo pero, por el contrario, generar grandes problemas a medio y largo plazo.

El enfrentamiento directo al agresor puede hacerse física o verbalmente. Cuando al abuso se hace frente también con abuso y a las amenazas con más amenazas, la situación de conflicto, lejos de aminorarse, tiende a seguir un curso de escalada. La confrontación verbal más positiva consiste en pedir al acosador que cese en sus conductas y explicarle la razón o razones por las que sus conductas no son deseadas.

Las estrategias de reinterpretación cognitiva a través de trivializar lo sucedido con bromas, etc. tienen un alto riesgo potencial y sólo suelen ser apropiadas en casos muy leves de acoso.

La estrategia de poner en conocimiento de la gerencia los casos de acoso es muy poco utilizada. Sólo cuando el acoso incluye agresión física, amenazas o promesas claras es cuando se suele recurrir a esta vía. Las razones fundamenta-

les por las que se evita esta línea de acción son que las víctimas sienten que la empresa no se va a tomar el tema en serio, que no se van a tomar medidas (o éstas acabarán en nada) y que la queja sólo empeorará la situación. Por otra parte, acceder por la vía legal requiere sopesarlo cuidadosamente, teniendo en cuenta que litigar es complejo, que lleva tiempo, que puede resultar económicamente oneroso y que los resultados finales son inciertos.

En cualquier caso, hay que tener en cuenta que el acoso sexual, incluso cuando es poco frecuente, ejerce un impacto muy negativo sobre el bienestar psicológico de la víctima y sobre su relación con el mundo laboral. No es necesario estar expuesto a frecuencias altas de acoso sexual para experimentar las consecuencias negativas.

Es importante que los empleadores se den cuenta de que los trabajadores que se quejan de acoso sexual no son necesariamente hipersensibles a acontecimientos banales.

## CONSECUENCIAS

A nivel de efectos o consecuencias, el acoso sexual afecta negativamente al trabajo. Repercute sobre la satisfacción laboral, incrementa los intentos de evitar tareas e incluso el abandono del trabajo; las víctimas se toman tiempo libre, lo que implica un incremento de costes al empleador debido a gastos por enfermedad y seguros médicos. Cuando acuden a trabajar se suele dar una menor productividad, menos motivación, lo que conlleva menos cantidad y calidad de trabajo.

La búsqueda de nuevo empleo conlleva que la empresa incurra en costes para contratar nuevos empleados. (Rubenstein, M.: *The Dignity of Women at Work: a report on the problem of sexual harassment in the Member States of the European Community*, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, 1988, concluye su informe sugiriendo que hay evidencia de que «la prevención del acoso sexual ahorrará más dinero que el coste de permitir que continúe»).

También se ve afectada la salud psicológica: reacciones relacionadas con el estrés como los traumas emocionales, la ansiedad, la depresión, estados de nerviosismo, sentimientos de desesperación y de indefensión, de impotencia, de cólera, de aversión, de asco, de violación, de baja autoestima, sentimientos de ser una víctima cautiva, etc. No puede olvidarse el comprobar, desde el punto de vista de los profesionales sanitarios, si la víctima tiene un síndrome de estrés postraumático, como ya se ha mencionado y justificado (por sus desastrosas consecuencias) a lo largo del apartado 1.

La salud física también se ve resentida: trastornos del sueño, dolores de ca-

beza, problemas gastrointestinales, náuseas, hipertensión, úlceras,..., en definitiva, sintomatología física asociada a estrés que también se ha descrito con anterioridad.

En cualquier caso, hay que tener en cuenta que el impacto del acoso a una persona en concreto está moderado por su vulnerabilidad y por sus estilos de respuesta ante la situación peculiar generada. Por otra parte, es importante resaltar que, en muchos casos (Schneider), las consecuencias negativas no difieren entre quienes, ante una situación, la etiquetan de acoso sexual y quienes no. Por ello, la experiencia de acoso es más importante a la hora de determinar las consecuencias negativas que el considerarse a uno mismo como víctima del acoso sexual.

## **PREVENCIÓN DEL ACOSO SEXUAL**

Además de la necesidad de que el sistema legal contemple un conjunto de recursos eficaces para actuar contra el acoso, es especialmente necesario que las víctimas tengan garantizado el cese de las conductas ofensivas y estén protegidas contra posibles represalias por haber presentado una reclamación o denuncia. En este sentido, la manera más efectiva de hacer frente al acoso sexual es elaborar y aplicar una política a nivel empresarial.

Las medidas que se proponen están recogidas del Código de Prácticas de la Comisión Europea.

### **Declaración de principios**

Debe existir una declaración de los empleadores en el sentido de mostrar su implicación y compromiso en la erradicación del acoso, en la que se prohíba el acoso sexual, defendiendo el derecho de todos los trabajadores a ser tratados con dignidad, manifestando que las conductas de acoso ni se permitirán ni perdonarán y explicitando el derecho a la queja de los trabajadores cuando ocurran.

Se explicará lo que se entiende por comportamiento inapropiado y se pondrá en claro que los directores y superiores tienen un deber real de poner en práctica la política contra el acoso sexual.

La declaración explicará el procedimiento a seguir por las víctimas de acoso, asegurando la seriedad y la confidencialidad así como la protección contra posibles represalias. Se especificará la posible adopción de medidas disciplinarias.

### **Comunicación de la declaración**

La organización debe asegurarse de que la política de no acoso es comunicada a los trabajadores y que éstos la han comprendido, que saben que tienen un

derecho de queja para el que existe un determinado procedimiento y que existe un firme compromiso en no tolerar los comportamientos de acoso.

### **Responsabilidad**

La responsabilidad de asegurar un entorno de trabajo respetuoso con los derechos de quienes lo integran es de todos los trabajadores, recomendándose a los mandos que tomen acciones positivas para promocionar la política de no acoso.

### **Formación**

Se debe proporcionar una formación general a mandos y gestores, que les permita identificar los factores que contribuyen a que no se produzca acoso y a familiarizarse con sus responsabilidades en esta materia. Aquellos a quienes se asignen cometidos específicos en materia de acoso sexual habrán de recibir una formación especial para desempeñar con éxito sus funciones (información legal sobre la materia, habilidades sociales para manejar conflictos, procedimientos de actuación,...). En los programas generales de formación de la empresa se puede incluir el tema del acoso.

## **PROCEDIMIENTOS DE ACTUACIÓN FRENTE AL ACOSO SEXUAL**

Es importante que los procedimientos de actuación tras una situación de acoso sexual estén bien establecidos, de forma que resuelvan el problema de una manera rápida y eficaz. El procedimiento de denuncia es fundamental para que la política contra el acoso tenga éxito. Dos aspectos que deben ser clarificados son:

- a quién y cómo se ha de presentar la denuncia;
- cuáles son los derechos y deberes tanto de la presunta víctima como del presunto acosador durante la tramitación del procedimiento (por ejemplo: si es o no obligatorio activar el procedimiento interno, si la activación de éste excluye o no la adopción de otras medidas legales mientras esté en curso, etc.).

### **Resolución informal de los problemas**

Dado que en la mayoría de los casos sólo se busca el cese del acoso, deben existir procedimientos tanto formales como informales.

Los procedimientos informales buscan solucionar la situación a través de la confrontación directa entre las partes o a través de un intermediario. Por el contrario, los procedimientos formales buscan una investigación formal del asunto y la imposición final de sanciones si se confirma la existencia de acoso.

Se debe animar a solucionar el problema, en una primera instancia, de mane-

ra informal (hay que tener en cuenta que en muchos casos se trata de malentendidos). Si la persona tiene problemas para hacerlo por sí misma debe poder hacerlo a través de una tercera persona (amigo, asesor,...). Se aconseja acudir al procedimiento formal cuando el informal no dé resultado o sea inapropiado para resolver el problema.

### **Consejos y asistencia**

Se recomienda que se designe a una persona para ofrecer consejo y asistencia y participar en la resolución de los problemas tanto en los procedimientos formales como en los informales. La aceptación de tales funciones debe ser voluntaria y se aconseja que exista acuerdo en su nombramiento por parte de representantes sindicales y trabajadores.

A la persona designada se le formará específicamente en sus nuevas funciones: manejo de resolución de problemas, políticas y procedimientos de la organización, etc. y se le asignarán los recursos necesarios para desempeñar su tarea.

### **Procedimiento de reclamación**

El procedimiento debe proporcionar a los trabajadores la seguridad de que sus quejas y alegaciones serán tratados con total seriedad. Los procedimientos normales de trámite de denuncias pueden no ser adecuados en supuestos de acoso sexual ya que los procedimientos habituales suelen exigir que las reclamaciones se presenten en primera instancia ante el superior inmediato. Los problemas en estos casos pueden venir por dos vías:

1<sup>a</sup> si el superior inmediato es un hombre y la víctima del acoso una mujer, ésta puede tener vergüenza de relatar los incidentes o puede creer que no será tomada en serio.

2<sup>a</sup> si el acusado de acoso se encuentra en la propia línea jerárquica de la víctima. En estos casos cobran especial importancia las personas designadas para intervenir en los procedimientos por acoso.

### **Investigaciones**

Las investigaciones se han de llevar a cabo con total respeto para todas las partes. Deben estar presididas por la independencia y la objetividad. Los investigadores no deben tener ninguna conexión con las partes. Se debe establecer un límite temporal para las investigaciones con el fin de evitar, por un lado, un proceso en exceso dilatado y, por otro, la imposibilidad de acudir al sistema legal. La agilidad en los trámites y en la resolución se convierte en trascendente dado que va a contribuir a minimizar el daño y a no generar, con posterioridad, nuevas e innumerables situaciones de estrés.

Es conveniente que las partes puedan comparecer en las investigaciones con alguien de su confianza (amigo, asesor, representante sindical,...), que la investigación se lleve en régimen de contradicción y que se mantenga la confidencialidad.

### **Infracciones y sanciones disciplinarias**

Es conveniente que las normas disciplinarias recojan claramente las conductas de acoso y las correspondientes sanciones.

A modo de resumen, la Tabla 29 indica las medidas de prevención y actuación hasta ahora contempladas, sin perjuicio de lo indicado tanto en el apartado de violencia física como en el de violencia psicológica.

PREVENCIÓN	ACTUACIÓN
Declaración de principios (y procedimiento)	Resolución informal
Comunicación de la declaración	Consejo profesional y asistencia
Responsabilidad	Procedimiento ágil y eficaz de resolución:
Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alegaciones de las partes</li> <li>• investigaciones</li> <li>• infracciones y sanciones</li> </ul>

Tabla 29. Prevención y actuación frente al acoso sexual

### **POSICIÓN DE LOS SINDICATOS FRENTE AL ACOSO SEXUAL EN EL TRABAJO**

Comisiones Obreras (CCOO) ha elaborado varios documentos sobre el acoso sexual. Aquí se recogen unos extractos de los documentos “Acción Sindical frente al Acoso Sexual” de la Secretaría Confederal de la Mujer de CCOO y de la Secretaría de la Mujer del País Valenciano.

El objetivo de tales documentos es obtener una mayor difusión y conocimiento del tema que lleve a su comprensión y transparencia, “así como a su adecuado tratamiento desde la acción sindical cotidiana, de modo que el conjunto del Sindicato trate los casos de acoso sexual como un supuesto más de discriminación por razón de sexo, es decir, como una clara situación de transgresión a los derechos fundamentales de trabajadoras y trabajadores”.

Se señala que “actualmente, la dirección del Sindicato considera necesario abordar el acoso sexual como un conflicto laboral de importancia” y añade que “necesitamos un cambio en la actitud social y en la mentalidad de la sociedad,

que debe basarse en un sistema de educación no sexista, así como en la toma de medidas exemplificadoras, por parte de estamentos institucionales y organizaciones sociales, que prive a los sujetos acosadores de la cobertura y aceptación social que tienen actualmente, dado lo generalizado de estos comportamientos”.

Califica el acoso sexual como un fenómeno jurídicamente complejo, que implica la violación de varios derechos fundamentales: el de la intimidad y dignidad, el de la libertad y “en la mayor parte de los casos, el de igualdad y no discriminación por razón de sexo, del derecho a la salud y seguridad en el trabajo”.

Se define el acoso sexual –recogiendo las orientaciones del derecho internacional y comparado- de la siguiente manera: “Se considera acoso sexual en el trabajo, toda conducta de naturaleza sexual, desarrollada en el ámbito de la organización y dirección de una empresa o en relación o como consecuencia de una relación de trabajo, realizada por un sujeto que sabe o debe saber que es ofensiva y no deseada por la víctima, determinando una situación que afecta al empleo y a las condiciones de trabajo y/o creando un entorno laboral ofensivo, hostil, intimidatorio o humillante”.

En referencia directa a la actitud sindical frente al acoso sexual establece que “la discriminación sexual atenta contra los principios de igualdad de todos/as los/as trabajadores/as, y por ello debe ser combatida desde el Sindicato. Del mismo modo que los riesgos para la salud y seguridad en el trabajo son combatidos por los/as sindicalistas, el acoso sexual y las otras formas de discriminación sexual no pueden ser toleradas”.

El documento señala explícitamente que su objeto es “alertar a los miembros del Sindicato sobre la importancia del acoso sexual en el ámbito laboral y sobre la necesidad de abordarlo a través de la acción sindical cotidiana de toda la estructura”. El desarrollo de tal acción sindical contempla dos tipos de medidas:

- De carácter interno. Éstas se desglosan en medidas divulgativas, formativas, de investigación, de asesoramiento sindical, de asesoramiento jurídico y disciplinarias.
- De carácter externo. Quedan aquí comprendidas medidas divulgativas, de investigación, de negociación colectiva, de inspección de trabajo y de modificaciones legislativas.

El asesoramiento sindical –medida de carácter interno – “se realizará a través de los mismos cauces que se utilizan para cualquier otro conflicto laboral, es decir, a través de los Comités de Empresa, de las Secciones Sindicales y de las Secretarías de Acción Sindical del ámbito correspondiente. Para este asesoramiento se contará con el apoyo y colaboración de las Secretarías de la Mujer”.

Respecto al asesoramiento jurídico –medida también de carácter interno- se

señala que “tanto si la persona que solicita el asesoramiento es la parte acosada como si es la acosadora, será imprescindible dar traslado del caso a las Secretarías de Acción Sindical y de la Mujer de su ámbito”. Continúa diciendo que si es la parte acosadora quien solicita el asesoramiento, “la dirección del Sindicato del ámbito correspondiente recabarán, con carácter inmediato, información sobre los hechos de la representación sindical de CCOO más próxima al solicitante de asesoramiento. En el supuesto de que la información confirmara que el solicitante ha ejercido acoso sexual hacia otra persona de su ámbito laboral, el asesoramiento jurídico le será denegado o retirado si ya estuviera en trámite, iniciándose por parte del órgano competente la tramitación de un expediente disciplinario”.

Respecto a la negociación colectiva –medida de carácter externo- se establece el “reclamar la inclusión en los convenios colectivos de cláusulas que establezcan canales de denuncias de acoso sexual y penalicen este tipo de actuaciones. Estas cláusulas deberán cubrir los siguientes objetivos:

- 1) El análisis y tratamiento de los casos se realiza con la participación de los representantes sindicales, bien a través de las Comisiones para la Igualdad, allá donde existan, bien a través de las Comisiones Paritarias de Convenio.
- 2) Graduar la penalización de las conductas que impliquen acoso sexual, dando la máxima gravedad a aquellas que son ejercidas desde posiciones de mando o jerarquía y a las que se ejercen hacia personas con contrato definido.
- 3) Impedir o anular las acciones de represalias contra la persona denunciante del acoso sexual.”

En referencia a las modificaciones legislativas -medida de carácter externo- se señala que “la Dirección Confederada del Sindicato habrá de elaborar propuestas de Ley y presentarlas al Parlamento para modificar el Estatuto de los Trabajadores con el objetivo de:

- Establecer la nulidad radical en sanciones, despidos, traslados y modificaciones de las condiciones de trabajo de la persona o personas denunciantes de casos de acoso sexual.
- Implantación de indemnizaciones para personas acosadas que sean perjudicadas en su promoción o salud.
- Invertir la carga de la prueba en las denuncias delante de la Autoridad Laboral para casos de acoso sexual en el ámbito laboral”.

La Unión General de Trabajadores (UGT) en su “Guía sindical frente al acoso sexual” invita a sus afiliados a adoptar una actitud y no permanecer pasivos frente al acoso sexual. Plantea que este problema debe ser entendido como una cuestión de discriminación de tipo social y que hay que enmarcarlo en relación con el derecho fundamental de los trabajadores a la dignidad.

Aun reconociendo la gravedad del problema, considera que no es la cuestión más importante que afecta a las mujeres trabajadoras y lo plantea como un aspecto entre otros de la segregación a la que está sometida la mujer en el trabajo y como manifestación de los roles tradicionales de cada sexo.

UGT plantea que los sindicatos deben asumir su responsabilidad en materia de información y dotación de recursos legales a los afectados. Los procesos de negociación colectiva se configuran para UGT como la vía a través de la cual los sindicatos garanticen las medidas y mecanismos correctores para la aplicación del principio de igualdad y para la resolución de los conflictos.

Se propone reforzar y hacer más asequibles los mecanismos disponibles para la protección de las víctimas. Propone la inclusión de definiciones del acoso sexual en la legislación, en los convenios colectivos y en las normas internas de las empresas. Los procedimientos deben garantizar la discreción en el tratamiento de las reclamaciones y evitar las represalias; se señala la necesidad de idear procedimientos para la presentación de las reclamaciones a los órganos mixtos de conciliación de litigios.

UGT propone también que cualquier despido, traslado o cambio en las condiciones de trabajo del denunciante, que se produzcan dentro del año siguiente a la reclamación, debieran considerarse nulos y sin valor.

Mantiene también UGT que la comprobación de las situaciones de acoso sexual y de las sanciones por las mismas debe ser responsabilidad, entre otros, de los responsables del control en materia de salud laboral.

Finalmente propone que los sindicatos organicen campañas especiales sobre el acoso sexual y que se incluirá el tema en sus programas de formación e información continua.

El sindicato Confederación General del Trabajo (CGT) mantiene las siguientes líneas fundamentales en torno a la problemática del acoso sexual:

- el acoso sexual en el trabajo es un factor de riesgo y como tal se ha de abordar en los convenios;
- el acoso sexual se ha de trabajar desde los centros de empresa o desde los comités de salud laboral por ser un riesgo para la salud física y/o psíquica;
- al no existir una ley sobre acoso se debe abordar desde la negociación colectiva;
- la CGT se acoge a la Constitución Española, en cuanto afecta al derecho a la intimidad; al Estatuto de los Trabajadores, ya que el acoso sexual supone un menoscabo a la dignidad personal; y a la Ley de Prevención de Riesgos Laborales en la medida en que ésta establece la obligación del empresario de garantizar la seguridad y salud de los trabajadores;

- el acoso sexual afecta sobre todo, aunque no únicamente, a las mujeres, por estar inmersas en una sociedad patriarcal y a las jóvenes por el carácter precario de su contratación.

Las líneas de acción propuestas por la CGT para luchar contra el acoso sexual giran en torno a dos propuestas:

- formar delegadas y delegados sindicales para intervenir en casos de acoso sexual y avanzar en la sensibilización de los malos tratos y abusos sexuales como factor de riesgo en el trabajo y
- formar mujeres como asesoras para la igualdad de oportunidades y en temas de acoso sexual. Ellas serán las encargadas de orientar a las trabajadoras, a los sindicalistas y a las empresas en los casos de malos tratos o abusos sexuales.

## **CONSIDERACIONES LEGALES SOBRE EL ACOSO SEXUAL EN LA LEGISLACIÓN ESPAÑOLA**

En España, el tratamiento legal que se ha dado al acoso sexual ha pasado en los últimos años -desde 1995 -de no tener un tipo penal propio- lo que obligaba a abordarlo judicialmente a través de otros derechos agravados: intimidad, igualdad,...- a ser reconocido, de un lado, como un tipo penal autónomo y, de otro, a ser contemplado explícitamente como infracción laboral muy grave. Legalmente, cabe contemplar el problema desde un triple orden legal: el constitucional, el social y el penal.

En primer lugar, a través de las conductas de acoso sexual, la víctima, dependiendo del caso concreto, puede ver lesionados varios derechos fundamentales, como son:

- a) el derecho a la intimidad (art.18.1 de la Constitución Española, CE);
- b) el derecho a la integridad física y moral (art. 15 CE) respecto al art. 40.2 CE ya que tales actuaciones afectan a la salud de los afectados;
- c) el derecho a la igualdad (art. 14 CE) en cuanto que la gran parte de estas acciones se producen contra mujeres; el acoso sexual en el trabajo es una cuestión de discriminación sexual, ya que una persona es objeto de acoso a causa de su sexo.

Por esta vía, agravio de derechos fundamentales, cabe la interposición de acciones judiciales para restituir los bienes constitucionales infringidos, así como obtener una indemnización por daños y perjuicios.

En segundo lugar, también la legislación laboral aborda la cuestión. Así, el TRET (Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por

RD 1/1995 de 24 marzo) en su Sección 2º (Derechos y deberes laborales básicos), art. 4 (Derechos laborales), punto 2 dice: «En la relación de trabajo, los trabajadores tienen derecho: e) al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente a ofensas verbales o físicas de naturaleza sexual y frente al acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual».

Por su parte, el art. 50.1.c.1. del TRET señala que «serán causas justas para que el trabajador pueda solicitar la extinción de su contrato: c) cualquier otro incumplimiento grave de sus obligaciones por parte del empresario». (Aquí se incluiría el incumplimiento de la obligación del empresario a salvaguardar el correlativo derecho del trabajador del art. 4.2.e)).

Continua el articulado del TRET señalando en su art. 50.2. que «en tales casos, el trabajador tendrá derecho a las indemnizaciones señaladas para el despido improcedente» (que según fija el art. 56.1.a) es una indemnización de 45 días de salario por año de servicio y hasta un máximo de 42 mensualidades). Con independencia de ello, es posible reclamar la indemnización por daños morales derivados de la falta de respeto a la intimidad y dignidad del trabajador, siendo competente la jurisdicción social.

Hasta la aprobación del Texto refundido de la Ley del ET, las infracciones laborales estaban contempladas en la Ley 8/1988 de 27 abril de Infracciones y Sanciones en el Orden Social (LISOS). Los artículos 6, 7 y 8 de la LISOS (Infracciones en materia laboral) fueron derogados por el citado Texto Refundido, que incorporó su contenido, con algunas modificaciones, en los artículos 93 a 96. Las conductas de acoso sexual eran incluidas por la doctrina en el art. 96.11, que establecía que eran infracciones muy graves «los actos del empresario que fueren contrarios al respeto a la intimidad y consideración debida a la dignidad de los trabajadores». Posteriormente, el art. 37 de la Ley 50/98 de 30 de diciembre de 1998, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social (BOE del 31-XII-1998) añadió un nuevo apartado, con el número 14, en el art. 96 del Texto Refundido de la Ley del ET, en el que consideraba también infracción muy grave «el acoso sexual, cuando se produzca dentro del ámbito a que alcanzan las facultades de dirección empresarial».

Cambios legislativos han llevado a que vuelva a ser la LISOS quien contempla tales infracciones laborales. Así, el RDL 5/2000 de 4 de agosto por el que se aprueba la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social deroga los artículos citados del Texto Refundido de la Ley del ET (artículos 93 a 96) y recoge en su artículo 8, apartado 13, como infracción muy grave, “El acoso sexual, cuando se produzca en el ámbito a que alcanzan las facultades de dirección del empresario, cualquiera que sea el sujeto activo de la misma”.

El Convenio Único para el Personal Laboral de la Administración General del Estado firmado en 1998, contempla como falta muy grave el acoso sexual en el apartado c9 de su artículo 80, lo que puede dar lugar desde la suspensión de empleo y sueldo entre tres y seis meses hasta el traslado forzoso sin derecho a indemnización, o incluso el despido. No recoge cuáles son las conductas de acoso, debiendo acudirse a la legislación general para su interpretación.

En último lugar, la legislación penal recoge, por primera vez, el acoso sexual en la reforma de 1995 del Código Penal (CP). En este sentido hay que mencionar los siguientes artículos:

- En el Libro II, Título VIII (Delitos contra la libertad sexual), Capítulo III (Del acoso sexual) su art. 184 establece que:
  1. «El que solicite favores de naturaleza sexual, para sí o para un tercero, en el ámbito de una relación laboral, docente o de prestación de servicios, continuada o habitual, y con tal comportamiento provocare a la víctima una situación objetiva y gravemente intimidatoria, hostil o humillante, será castigado, como autor de acoso sexual, con la pena de prisión de tres a cinco meses o multa de seis a diez meses.
  2. Si el culpable de acoso sexual hubiera cometido el hecho prevaliéndose de una situación de superioridad laboral, docente o jerárquica, o con el anuncio expreso o tácito de causar a la víctima un mal relacionado con las legítimas expectativas que aquella pudiera tener en el ámbito de la indicada relación, la pena será de prisión de cinco a siete meses o multa de 10 a 14 meses.
  3. Cuando la víctima sea especialmente vulnerable, por razón de su edad, enfermedad o situación, la pena será de prisión de cinco a siete meses o multa de 10 a 14 meses en los supuestos previstos en el apartado 1, y de prisión de seis meses a un año en los supuestos previstos en el apartado 2 del presente artículo.”
- En el Libro II, Título XIX (Delitos contra la Administración Pública), Capítulo IX (De las negociaciones y actividades prohibidas a los funcionarios públicos y de los abusos en el ejercicio de su función), el art. 443, en su primer punto, dice: «Será castigado con la pena de prisión de 1 a 2 años e inhabilitación absoluta por tiempo de 6 a 12 años, la autoridad o funcionario público que solicite sexualmente a una persona que, para sí misma o para su cónyuge u otra persona con la que se halle ligado de forma estable por análoga relación de afectividad, ascendiente, descendiente, hermano, por naturaleza, por adopción, o afín en los mismos grados, tenga pretensiones pendientes de la resolución de aquél o acerca de las cuales deba evacuar informe o elevar consulta a un superior».

En relación con lo anterior, añade el art. 444: «Las penas previstas en el artículo anterior se impondrán sin perjuicio de las que correspondan por los delitos contra la libertad sexual efectivamente cometidos» (los correspondientes a los artículos 178 a 194).

La regulación de forma autónoma del delito de acoso sexual es un hecho sin precedentes –y no exento de algunas críticas- en el ordenamiento penal español que encuentra su explicación en la respuesta del legislador a la presión social ejercida por ciertos colectivos.

Si en su primera redacción (en el año 1995), el artículo 184 sólo tipificaba el acoso sexual del tipo *quid pro quo* (configurando la conducta típica por tres elementos: la solicitud por parte del sujeto activo de favores de naturaleza sexual de la víctima, la situación de prevalimiento y la amenaza condicional de causar un mal a la víctima), la modificación del artículo por la Ley Orgánica 11/1999 de 30 de abril, añade a la redacción original la tipificación de lo que en algún foro, y sobre todo en EEUU, se denomina acoso sexual que genera un ambiente de trabajo hostil o humillante. La propia exposición de motivos de la Ley Orgánica 11/1999 señala que “los requerimientos de la sociedad española, alarmada por la disminución de protección jurídica que se ha producido en el ámbito de los delitos de significación sexual a partir del repetido Código Penal de 23 de noviembre de 1995, han motivado que se complemente la reforma de la que se viene haciendo referencia con la revisión de los delitos de acoso sexual...”.

La tipificación del acoso sexual como delito autónomo ha sido bien acogida por ciertos sectores, apoyado en la repercusión social de tal tipo de hechos y en que representa una muestra de su reconocimiento por parte del legislador y de la voluntad de éste de hacerle frente. Sin negar la necesidad de su punición, algunos sectores de la doctrina (Carmona Salgado) entienden que el otorgar una sanción específica mediante la creación de una figura autónoma e independiente (art. 184) es innecesario y disfuncional por entender que la conducta castigada entraña acomodo en el tipo de amenazas condicionales de un mal no constitutivo de delito del artículo 171.1., que, aun no recogiendo expresamente el requisito de prevalimiento, podría re conducirlo a su ámbito recurriendo a la circunstancia genérica segunda del artículo 22, relativa a la ejecución del hecho con abuso de superioridad.



# ANEXOS

## ANEXO I.

### **CÓDIGO DE CONDUCTA SOBRE LAS MEDIDAS PARA COMBATIR EL ACOSO SEXUAL**

Comisión Europea, noviembre 1991. Diario Oficial de las Comunidades Europeas, Vol. 35, N° L.49, 24 de febrero de 1992.

Este código se adjunta a la Recomendación de la Comisión sobre la protección de la dignidad de las mujeres y los hombres en el trabajo.

#### **1. INTRODUCCIÓN**

El presente código de conducta se presenta de conformidad con la Resolución del Consejo de Ministros relativa a la protección de la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo y como acompañamiento a la Recomendación de la Comisión sobre esta cuestión.

Su objetivo es proporcionar una orientación práctica para los empresarios, los sindicatos y los trabajadores sobre la protección de la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo. El código está concebido para su aplicación tanto en el sector privado como público, y en él se anima a los empresarios a que sigan las recomendaciones contenidas en el código de la manera que resulte adecuada al tamaño y la estructura de su establecimiento. Para las pequeñas y medianas empresas, puede resultar de especial importancia para adaptar algunos de los aspectos prácticos a sus necesidades específicas.

El objetivo es garantizar que no se produzca el acoso sexual y, si ocurre, garantizar que se dispone de los procedimientos adecuados para tratar el problema y evitar que se repita. Por consiguiente, el código pretende fomentar la elaboración y la puesta en práctica de políticas y prácticas que establezcan unos entornos laborales libres del acoso sexual y en los que las mujeres y los hombres respeten mutuamente su integridad humana.

El informe de los expertos realizado por encargo de la Comisión puso de manifiesto que el acoso sexual es un problema grave para muchas mujeres trabajadoras de la Comunidad Europea, y la investigación llevada a cabo en los Estados miembros ha mostrado de manera fehaciente que el acoso sexual en el trabajo no es un fenómeno aislado. Al contrario, está claro que, para millones de mujeres de la Comunidad Europea, el acoso sexual es una parte desagradable e inevitable de su vida laboral. Los hombres también pueden padecer acoso sexual y, por supuesto, deberían tener el mismo derecho que las mujeres a la protección de su dignidad.

Algunos grupos específicos son particularmente vulnerables al acoso sexual. Los estudios realizados en diversos Estados miembros, que documentan la relación entre el riesgo de acoso sexual y la vulnerabilidad percibida de la persona objeto del mismo, indican que las mujeres divorciadas o separadas, las mujeres jóvenes y las que se incorporan por primera vez al mercado de trabajo, las que tienen contratos laborales precarios o irregulares, las mujeres que desempeñan trabajos no tradicionales, las mujeres incapacitadas físicamente, las lesbianas y las mujeres de minorías raciales corren un riesgo desproporcionado. Los homosexuales y los hombres jóvenes también son vulnerables al acoso. No se puede negar que el acoso motivado por la inclinación sexual mina la dignidad laboral de las personas afectadas y que resulta imposible considerar dicho fenómeno como un comportamiento laboral aceptable.

El acoso sexual contamina el entorno laboral y puede tener un efecto devastador sobre la salud, la confianza, la moral y el rendimiento de las personas que lo padecen. La ansiedad y el estrés que produce el acoso sexual normalmente hacen que las personas que lo sufren pidan bajas por enfermedad, sean menos eficaces en el trabajo o dejen su empleo para buscar otro. A menudo los trabajadores sufren, además de las consecuencias negativas del propio acoso, el perjuicio para sus perspectivas laborales a corto y a largo plazo que supone el verse obligados a cambiar de empleo. El acoso sexual también puede tener un efecto negativo sobre los trabajadores que no son objeto del mismo, pero que son testigos o saben de la existencia de dicho comportamiento indeseado.

El acoso sexual también tiene consecuencias negativas para los empresarios, ya que afecta directamente a la rentabilidad de la empresa en la que los trabajadores piden bajas por enfermedad o dimiten de sus empleos por este motivo, y a la eficacia económica de una empresa en la que la productividad de los trabajadores se reduce al tener que trabajar en un clima en el que no se respeta la integridad del individuo.

En términos generales, el acoso sexual es un obstáculo para la adecuada integración de la mujer en el mercado de trabajo, y la Comisión se ha comprometido a fomentar el desarrollo de medidas globales para mejorar dicha integración.

## 2. DEFINICIÓN

El acoso sexual es la conducta de naturaleza sexual u otros comportamientos basados en el sexo que afectan a la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo. Esto puede incluir comportamientos físicos, verbales o no verbales indeseados.

Por consiguiente, hay un tipo amplio de comportamiento que puede ser considerado como acoso sexual y resulta inaceptable si: dicha conducta es indeseada, irracional y ofensiva para la persona que es objeto de la misma; la negativa o el sometimiento de una persona a dicha conducta por parte de empresarios o trabajadores (incluidos los superiores y los compañeros) se utilizan de forma explícita o implícita como base para una decisión que tenga efectos sobre el acceso de dicha persona a la formación profesional o al empleo, sobre la continuación del mismo, los ascensos, el salario o cualesquiera otras decisiones relativas al empleo, y/o dicha conducta crea un entorno laboral intimidatorio, hostil o humillante para la persona que es objeto de la misma.

La principal característica del acoso sexual es que es indeseado por parte de la persona objeto del mismo, y corresponde a cada individuo determinar el comportamiento que le resulta aceptable y el que le resulta ofensivo. La atención sexual se convierte en acoso sexual si continúa una vez que la persona objeto de la misma ha indicado claramente que la considera ofensiva, si bien un único incidente de acoso puede constituir acoso sexual si es lo suficientemente grave. Lo que distingue al acoso sexual del comportamiento amistoso es que el primero es indeseado y el segundo aceptado y mutuo.

## 3. LA LEY Y LAS RESPONSABILIDADES DE LOS EMPRESARIOS

La conducta de naturaleza sexual u otros comportamientos basados en el sexo que afectan a la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo pueden contravenir el principio de igualdad de trato a que se refieren los artículos 3, 4 y 5 de la Directiva 76/207/CEE del Consejo, de 9 de febrero de 1976, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo. Este principio supone la ausencia de toda discriminación por razón de sexo, bien sea directa o indirectamente, en lo que se refiere, en particular, al estado matrimonial o familiar.

En determinadas circunstancias, y dependiendo de la legislación nacional, el acoso sexual puede también ser un delito, o contravenir otras obligaciones impuestas por la ley, como son las obligaciones en materia de salud y seguridad, o el deber, contractual o de otra naturaleza, de ser un buen empresario. Como el acoso sexual es un comportamiento indebido del trabajador, los empresarios deben

ocuparse del mismo al igual que hacen con cualquier otra forma de comportamiento indebido de los trabajadores y deben evitar acosar a los propios trabajadores. Puesto que el acoso sexual constituye un riesgo para la salud y la seguridad, los empresarios tienen la responsabilidad de tomar medidas para reducir al mínimo este riesgo, al igual que hacen con otros peligros. Como el acoso sexual a menudo supone un abuso de poder, es posible que los empresarios sean responsables del uso indebido de la autoridad que han delegado.

Sin embargo, el presente código se centra en el acoso sexual como un problema de discriminación sexual. El acoso sexual es una discriminación sexual porque el sexo de la persona afectada es el factor que determina quién es objeto del acoso. En diversos Estados miembros ya se ha establecido que la conducta de naturaleza sexual u otros comportamientos basados en el sexo que afectan a la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo contravienen la legislación nacional sobre la igualdad de trato, y los empresarios deben tratar de asegurar que en el entorno laboral no se den tales comportamientos.

Como el acoso sexual a menudo está en función de la situación de la mujer en la jerarquía laboral, las políticas destinadas a tratar el acoso sexual tienen más posibilidades de resultar eficaces cuando se unen a una política más amplia de fomento de la igualdad de oportunidades y de mejora de la situación de la mujer. En la guía de la Comisión para la acción positiva se ofrece asesoramiento sobre las medidas que pueden adoptarse de manera general para aplicar una política de igualdad de oportunidades.

De igual modo, la existencia de un procedimiento para ocuparse de las denuncias de acoso sexual deberían considerarse sólo como un componente de la estrategia para enfrentarse al problema. El objetivo primordial debería ser cambiar el comportamiento y las actitudes y procurar garantizar la prevención del acoso sexual.

#### **4. NEGOCIACIÓN COLECTIVA**

La mayoría de las recomendaciones incluidas en el presente código se refieren a las acciones que pueden emprender los empresarios, ya que éstos tienen el deber de garantizar la protección de la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo.

Los sindicatos también tienen responsabilidades con respecto a sus afiliados y pueden y deben desempeñar un importante papel en la prevención del acoso sexual en el lugar de trabajo. Se recomienda que se estudie la cuestión de la inclusión en los convenios de las cláusulas pertinentes, en el contexto del proceso de la negociación colectiva, con el fin de lograr un entorno laboral libre de comportamientos indeseados de naturaleza sexual u otros comportamientos basados

en el sexo que afecten a la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo, así como de toda represalia contra el denunciante o la persona que deseé atestiguar o que atestigüe en caso de denuncia.

## 5. RECOMENDACIONES A LOS EMPRESARIOS

Las políticas y los procedimientos recomendados más adelante deberían adoptarse, según sea necesario, tras consultar o negociar con los sindicatos o con los representantes de los trabajadores. La experiencia indica que las estrategias para crear y mantener un entorno laboral en el que se respete la dignidad de los trabajadores tienen más probabilidades de ser eficaces cuando se acuerdan conjuntamente.

Debería subrayarse que una característica distintiva del acoso sexual es que los trabajadores que lo padecen a menudo son reacios a quejarse. Por consiguiente, la ausencia de denuncias de acoso sexual en un establecimiento determinado no significa necesariamente que tal acoso no exista. Puede significar que las personas afectadas por el acoso sexual piensan que denunciarlo no tiene objeto porque no puede hacerse nada al respecto, o porque no se les tomará en serio o se les ridiculizará, o porque temen las represalias. La aplicación de las recomendaciones preventivas y de procedimiento indicadas más adelante debería facilitar la creación de un clima laboral en el que esos temores sean infundados.

### A. Prevención

#### i) Declaración de principios

Como primer paso para mostrar la preocupación y el compromiso de la dirección para resolver el problema del acoso sexual, los empresarios deberían elaborar una declaración de principios en la que se establezca expresamente que todos los trabajadores tienen derecho a ser tratados con dignidad, que no se permitirá ni tolerará el acoso sexual en el trabajo y que los trabajadores tienen derecho a presentar denuncias si aquél se produce.

Se recomienda que la declaración de principios precise qué es lo que se entiende por comportamiento indebido en el trabajo y explique que dicho comportamiento, en determinadas circunstancias, puede ser ilegal. Se aconseja que la declaración imponga explícitamente a los directores y supervisores la obligación de aplicar estos principios y de emprender las acciones correctoras para garantizar su cumplimiento. También debería imponer explícitamente a todos los trabajadores la obligación de observar la declaración y de velar por que sus compañeros sean tratados con respeto y dignidad.

Además, se recomienda que la declaración explique el procedimiento que

habrán de seguir los trabajadores que sean objeto de acoso sexual en el trabajo para recibir ayuda y a quién habrán de dirigir su denuncia, que incluya el compromiso de que las denuncias de acoso sexual se tratarán con seriedad, prontitud y confidencialmente, y que se protegerá a los trabajadores contra la persecución y las represalias de que sean objeto por haber presentado una denuncia de acoso sexual. También debería especificar que se aplicarán las medidas disciplinarias adecuadas contra los trabajadores que sean culpables de acoso sexual.

ii) Comunicación de la declaración de principios.

Una vez elaborada la declaración, es importante que ésta sea efectivamente comunicada a todos los trabajadores, de manera que sean conscientes de que tienen derecho a quejarse y sepan a quién deben quejarse, sean conscientes de que sus denuncias serán tratadas con prontitud e imparcialidad, y de las posibles consecuencias de todo comportamiento de acoso sexual.

Dicha comunicación deberá subrayar el compromiso de la dirección de eliminar el acoso sexual, fomentando de esta manera un clima en el que éste no pueda producirse.

iii) Responsabilidad.

Todos los trabajadores tienen la responsabilidad de ayudar a garantizar un entorno laboral en el que se respete la dignidad de los trabajadores, y los directores (incluidos los supervisores) tienen la tarea particular de garantizar que no se produzca el acoso sexual en los sectores bajo su responsabilidad. Se recomienda que los directores expliquen la política del establecimiento al personal a su cargo y que tomen medidas para fomentar de manera positiva la aplicación de esta política. Los directores también deberían prestar atención y apoyar a cualquier miembro del personal que se queje de acoso sexual, asesorar plena y claramente sobre el procedimiento que deberá seguirse, mantener el carácter confidencial de los casos de acoso sexual y velar por que no se planteen más problemas de acoso sexual o por que no se tomen represalias una vez que se haya atendido la denuncia.

iv) Formación.

Un importante medio para garantizar que no se produzca el acoso sexual y que, si se produce, el problema sea resuelto con eficacia, lo constituye la formación de los directores y supervisores. Dicha formación debería tener por objeto la identificación de los factores que contribuyen a crear un entorno laboral exento de todo acoso sexual y permite que los participantes sean plenamente conscientes de sus responsabilidades en el marco de la política fijada por el empresario y de cualquier problema que pueda surgir.

Además, las personas que tengan algún cometido oficial en el marco del procedimiento formal del examen de la denuncia de acoso sexual deberían recibir una formación especial, tal y como se ha indicado más arriba.

También es aconsejable incluir, en los correspondientes programas de iniciación y de formación, información relativa a la política del establecimiento sobre el acoso sexual y procedimientos para tratar esta cuestión.

## **B. Procedimientos**

La elaboración de procedimientos claros y precisos para tratar el acoso sexual una vez que se ha producido reviste una gran importancia. Los procedimientos deberían garantizar la resolución de los problemas de manera eficaz y efectiva. La orientación práctica para los trabajadores sobre cómo tratar el acoso sexual cuando se produce y las consecuencias del mismo deberían proporcionarse desde un principio. Dicha orientación debería subrayar los derechos del trabajador y los límites dentro de los cuales deben ejercerse.

### i) Resolución de los problemas de modo informal

La mayoría de las personas afectadas por el acoso sexual simplemente desean que éste cese. Debería disponerse de métodos formales e informales para resolver los problemas.

Debería aconsejarse a los trabajadores que, si es posible, intenten resolver el problema de manera extraoficial en un primer momento. En algunos casos, puede ser posible y bastar que el trabajador explique claramente a la persona que muestra el comportamiento indeseado que dicha conducta no es bien recibida, que es ofensiva o le es incómoda, y que interfiere en su trabajo.

En caso de que a la persona le resulte demasiado difícil o violento hacer esto personalmente, habría otra manera de proceder consistente en buscar la ayuda de un amigo comprensivo o de un asesor confidencial o pedirle a éstos que den los primeros pasos.

Si la persona continúa con su comportamiento, o si no resulta adecuado resolver el problema de modo informal, debería seguirse el procedimiento formal de presentación de una denuncia.

### ii) Asesoramiento y asistencia

Se recomienda a los empresarios que nombren a una persona encargada de proporcionar asesoramiento y asistencia a los trabajadores objeto de acoso sexual y, cuando sea posible, con la función de ayudar a resolver cualquier problema, ya sea por la vía oficial o extraoficial. Puede resultar útil que la persona sea designada previo acuerdo con los sindicatos o los trabajadores, ya que esto probablemente favorecerá su aceptación. Las personas seleccionadas

deberían proceder, por ejemplo, de los departamentos de personal o de igualdad de oportunidades. En algunos establecimientos se les denomina «asesores confidenciales» o «amigos comprensivos». A menudo dicho papel lo desempeña una persona del sindicato de los trabajadores o perteneciente a un grupo de ayuda a la mujer.

Quienquiera que sea la persona designada en el establecimiento, se recomienda que se le proporcione la formación adecuada sobre la mejor manera de resolver los problemas y sobre los pormenores de la política y los procedimientos del establecimiento, de manera que pueda desempeñar su tarea con eficacia. También es importante que se le provea de recursos adecuados para desempeñar su función, así como de protección contra las represalias de que podría ser objeto por ayudar a cualquier persona víctima de acoso sexual.

### iii) Procedimiento de denuncia.

Se recomienda que, cuando la persona que presente la denuncia considere que los intentos de solucionar el problema de manera informal no son aconsejables, cuando se hayan rechazado los intentos de solución informal, o cuando el resultado haya sido insatisfactorio, se proporcione un procedimiento formal para la denuncia. Este procedimiento debería asegurar a los trabajadores que el establecimiento tratará con seriedad las denuncias de acoso sexual.

Por su naturaleza, el acoso sexual puede dificultar la utilización de los canales normales de presentación de denuncias por vergüenza, miedo a no ser tomado en serio, a dañar la propia reputación, o temor a las represalias o a enrarecer el ambiente de trabajo. Por consiguiente, el procedimiento formal debería especificar a quién debe el trabajador presentar la denuncia y ofrecer también una alternativa si, en dichas circunstancias, el procedimiento normal de solución de conflictos no da resultado, por ejemplo, porque la persona a la que se imputa el acoso es el jefe directo del trabajador. También es aconsejable ofrecer a los trabajadores la posibilidad de presentar la denuncia en primera instancia a una persona de su mismo sexo, si así lo desean.

Es aconsejable que los empresarios controlen y revisen las denuncias de acoso sexual y cómo se han resuelto, a fin de asegurarse de que los procedimientos resultan eficaces.

### iv) Investigaciones

Es importante garantizar que las investigaciones internas relativas a cualquier denuncia se llevan a cabo con tacto y con el debido respeto a los derechos tanto de la persona que ha presentado la denuncia como de la persona objeto de la misma. La investigación debería ser independiente y objetiva. Las personas que la realicen no deberían tener relación alguna con la denuncia, y debería intentarse por todos los medios resolverlas con prontitud; el procedimiento

debería establecer un plazo máximo para la tramitación de las denuncias, habida cuenta de los plazos que pueda establecer la legislación nacional para la presentación de una denuncia por vía legal.

Se recomienda como práctica adecuada que tanto la persona que presenta la denuncia como la persona objeto de la misma tengan derecho a ser acompañadas y/o representadas, quizás por un representante de su sindicato, un amigo o un compañero; que se informe detalladamente a la persona objeto de la denuncia sobre la naturaleza de la misma y la posibilidad de contestar a la misma, y que se mantenga una estricta confidencialidad durante todo el curso de la investigación de una denuncia. Cuando sea necesario interpelar a testigos, deberá subrayarse la importancia del carácter confidencial.

Debe reconocerse que relatar la experiencia de acoso sexual no es fácil y puede perjudicar la dignidad del trabajador. Por consiguiente, no deberá pedirse a la persona que presenta la denuncia que narre repetidamente los hechos objeto de la misma cuando esto sea innecesario.

La investigación debería centrarse en los hechos indicados en la denuncia, y es aconsejable que el empresario mantenga un registro completo de todas las reuniones e investigaciones.

v) Faltas contra la disciplina.

Se recomienda que las infracciones de la política del establecimiento para la protección de la dignidad de los trabajadores en el trabajo sean consideradas como faltas contra la disciplina y que las normas de disciplina establezcan claramente qué comportamiento se considera como conducta indebida en el trabajo. Constituye también una buena práctica indicar claramente la gama de sanciones que pueden imponerse a las personas que violen la norma, y que la persecución o las represalias contra el trabajador que presente de buena fe una denuncia de acoso sexual serán consideradas como una falta contra la disciplina.

Cuando se acepte una denuncia y se considere que es necesario transferir o trasladar a una de las partes deberá permitirse, cuando sea posible, que la persona que ha presentado la denuncia decida si desea permanecer en su puesto o ser trasladada. No deberá sancionarse en ningún modo a la persona que haya presentado una denuncia que haya sido aceptada, y además, cuando esto suceda, el empresario deberá supervisar la situación para asegurarse de que el acoso ha cesado.

Aunque una denuncia no sea aceptada, por ejemplo porque se considere que las pruebas no son concluyentes, deberá ofrecerse la posibilidad de un traslado o una reorganización del trabajo de uno de los trabajadores afectados en vez de pedirles que sigan trabajando juntos contra la voluntad de ambas partes.

## 6. RECOMENDACIONES A LOS SINDICATOS

El acoso sexual es una cuestión tanto sindical como empresarial. Se recomienda como práctica adecuada que los sindicatos formulen y presenten unas declaraciones claras de política sobre el acoso sexual y que tomen medidas para aumentar la sensibilización ante el problema del acoso sexual en el lugar de trabajo, a fin de ayudar a crear un ambiente en el que ni se tolere ni se pase por alto. Por ejemplo, los sindicatos podrían intentar ofrecer a todos sus directivos y representantes formación sobre temas relacionados con la igualdad de trato, incluida la manera de abordar el acoso sexual, e incluir esta información en cursos de formación patrocinados o aprobados por el sindicato, así como información sobre la política del sindicato al respecto. Los sindicatos deberían estudiar la posibilidad de declarar que el acoso sexual constituye un comportamiento indebido, y se recomienda como buena práctica que informen a sus afiliados y dirigentes sobre sus consecuencias.

Los sindicatos también deberían tratar la cuestión del acoso sexual con los empresarios, e instar a los establecimientos a que adopten políticas y procedimientos adecuados para proteger la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo. Se aconseja a los sindicatos que informen a sus afiliados de su derecho a no ser acosados sexualmente en el trabajo y les proporcionen una orientación clara sobre qué hacer en caso de ser objeto de acoso sexual, incluido el asesoramiento sobre los derechos legales pertinentes.

En caso de denuncia, es importante que los sindicatos la traten con seriedad y comprensión, y que se aseguren de que la persona que la ha presentado tiene la oportunidad de ser representada si se atiende la denuncia. Es importante crear un ambiente en el que los afiliados sientan que pueden presentar dichas denuncias sabiendo que van a contar con la comprensión y el apoyo de los representantes sindicales locales. Los sindicatos podrían estudiar la posibilidad de nombrar a personas formadas al efecto para asesorar y aconsejar a los afiliados que presenten denuncias de acoso sexual y actuar en nombre de los mismos si es necesario. Esto constituirá un punto de apoyo fundamental. También es buena idea asegurarse de que haya suficientes representantes femeninos para apoyar a las mujeres objeto de acoso sexual.

Asimismo se recomienda que cuando el sindicato esté representando tanto a la persona que ha presentado la denuncia como a la persona objeto de la misma se deje claro que el sindicato no está tolerando el acoso sexual al proporcionar la representación. En cualquier caso, las dos partes no deberían estar representadas por la misma persona.

Es práctica adecuada aconsejar a los afiliados que el trabajador acosado lleve un registro de los incidentes, ya que esto le ayudará a llevar a feliz término cual-

quier recurso formal o informal, que el sindicato desea que se le informe de cualquier incidente de acoso sexual y que dicha información tendrá carácter confidencial. Convendría también que el sindicato controlara y revisara sus registros para contestar a las denuncias y para representar a las personas objeto de las mismas, a fin de que su respuesta sea eficaz.

## **7. RESPONSABILIDADES DE LOS TRABAJADORES**

Los trabajadores tienen un claro cometido que desempeñar en la instauración de un clima de trabajo en el que resulte inaceptable el acoso sexual. Pueden contribuir a evitar el acoso sexual si son conscientes del problema y se muestran sensibles al mismo, asegurándose de que sus propias normas de conducta y las de sus compañeros no son ofensivas.

Los trabajadores pueden contribuir en gran medida a impedir el acoso sexual si queda claro que consideran dicho comportamiento inaceptable y si apoyan a los compañeros que sufren dicho trato y que prevén la presentación de una denuncia.

Los trabajadores que son objeto de acoso sexual deberían, cuando sea posible, manifestar al autor de tales actos que su comportamiento es indeseado e inaceptable. A veces basta con que una persona se dé claramente cuenta de que su conducta no es bien recibida para que ponga fin a la misma. Si dicha persona persiste en su comportamiento, los trabajadores deberían informar a los directores o a su representante por las vías adecuadas y solicitar ayuda para poner fin al acoso por medios formales o informales».

**ANEXO II.****RESOLUCIÓN DEL PARLAMENTO EUROPEO SOBRE EL ACOSO MORAL EN EL LUGAR DE TRABAJO**

C 77 E/138

Diario Oficial de las Comunidades Europeas

ES

28.3.2002

Jueves, 20 de septiembre de 2001

**10. Acoso en el lugar de trabajo**

A5-0283/2001

**Resolución del Parlamento Europeo sobre el acoso moral en el lugar de trabajo (2001/2339(INI))***El Parlamento Europeo,*

- Vistos los artículos 2, 3, 13, 125-129, 136-140 y 143 del Tratado CE,
  - Vistas sus Resoluciones de 13 de abril de 1999 sobre la modernización de la organización del trabajo – Un planteamiento positivo del cambio<sup>(1)</sup>, de 24 de octubre de 2000 relativa a las directrices para las políticas de empleo de los Estados miembros para el año 2001 – Informe conjunto sobre el empleo 2000<sup>(2)</sup> y de 25 de octubre de 2000 sobre la Agenda de política social<sup>(3)</sup>,
  - Vistas las partes relevantes de las conclusiones de los Consejos Europeos de Niza y Estocolmo,
  - Visto el artículo 163 de su Reglamento,
  - Visto el informe de la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales y la opinión de la Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Oportunidades (A5-0283/2001),
- A. Considerando que un 8 % de los empleados de la Unión Europea, es decir, unos 12 millones de personas, afirman haber sido víctimas de acoso moral en el lugar de trabajo en el intervalo de los últimos 12 meses, según una encuesta realizada a 21 500 trabajadores por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo (con sede en Dublín, y que debemos partir de la base de una cifra de casos desconocidos considerablemente superior,
- B. Considerando que la magnitud de las manifestaciones de violencia y hostigamiento, entre las que la Fundación incluye el acoso moral, presenta grandes diferencias entre los distintos Estados miembros, lo que, siempre según la Fundación, se explica por el hecho de que en algunos países no se informa de ello, mientras que en otros el grado de concienciación es mayor, así como por la disparidad de los sistemas jurídicos y las diferencias culturales,

<sup>(1)</sup> DO C 219 de 30.7.1999, p. 37.

<sup>(2)</sup> DO C 197 de 12.7.2001, p. 68.

<sup>(3)</sup> DO C 197 de 12.7.2001, p. 180.

Jueves, 20 de septiembre de 2001

- C. Considerando que la Fundación de Dublín constata que las personas que están sometidas a acoso moral sufren considerablemente más estrés que los trabajadores en general; considerando que la Agencia Europea de Salud y Seguridad en el Trabajo ha señalado que el acoso moral puede constituir un riesgo para la salud que a menudo desemboca en enfermedades relacionadas con el estrés; que, no obstante, los datos estadísticos nacionales sobre el acoso moral en el lugar de trabajo, desglosados por sexos, no ofrecen una imagen clara, según la Agencia,
- D. Considerando que las estadísticas de un Estado miembro muestran que donde más casos de acoso moral se producen es, con diferencia, en los trabajos con mucha tensión, un tipo de trabajo que realizan más frecuentemente las mujeres que los hombres y que aumentó considerablemente en los años 90,
- E. Considerando que tanto los estudios realizados como la experiencia señalan la existencia de un vínculo claro entre el acoso moral en el lugar de trabajo y el estrés, un trabajo con mucha tensión, un mayor grado de competitividad, menor estabilidad en el empleo y una situación laboral precaria,
- F. Considerando que pueden mencionarse como causas del acoso moral, entre otras, las deficiencias en la organización del trabajo, la información interna y la gestión, así como los problemas de organización prolongados e irresueltos, que son un lastre para los grupos de trabajo y pueden desembocar en una búsqueda de chivos expiatorios y en el acoso moral; considerando que las consecuencias tanto para el individuo como para el grupo de trabajo pueden ser considerables, al igual que los costes para los individuos, la empresa y la sociedad en general,
1. Considera que el acoso moral en el lugar de trabajo, fenómeno del cual, por el momento, no se conoce su importancia real, constituye un grave problema, y que es necesario prestarle mayor atención, reforzar las acciones destinadas a combatirlo e idear nuevas maneras de hacerle frente;
2. Señala a la atención el hecho de que el aumento creciente de los contratos temporales y de la precariedad del empleo, especialmente entre las mujeres, crea condiciones propicias para la práctica de diferentes formas de acoso;
3. Hace hincapié en los efectos devastadores del acoso moral para la salud física y psíquica de las víctimas y, con ello, de sus familias, que a menudo necesitan asistencia médica y psicoterapéutica y por lo general se ven abocadas a ausentarse del trabajo por incapacidad laboral o a dimitir;
4. Subraya que, según varias investigaciones, las mujeres son víctimas de fenómenos de acoso moral con mayor frecuencia que los hombres, ya se trate de un acoso vertical, descendiente (de un superior a un inferior) o ascendente (de un inferior a un superior), de acoso horizontal (entre colegas del mismo nivel) o mixto;
5. Subraya que las falsas acusaciones de acoso moral pueden transformarse en un temible instrumento de acoso moral;
6. Señala que las medidas contra el acoso moral en el lugar de trabajo deben considerarse un elemento importante en la labor de mejorar la calidad y las relaciones sociales en el trabajo y que contribuyen a prevenir la exclusión social; indica asimismo que ello puede servir de fundamento a acciones comunitarias, pues se halla en la línea de la Agenda Social Europea y de las directrices para el empleo;
7. Opina que en muchos lugares de la Unión probablemente se subestima todavía el problema del acoso moral en el lugar de trabajo; señala que hay toda una serie de argumentos en favor de las acciones conjuntas a nivel comunitario, como pueden ser las dificultades para encontrar instrumentos eficaces para prevenir y evitar el acoso moral, el hecho de que las directrices sobre las medidas de lucha contra el acoso moral en el lugar de trabajo pueden tener efectos normativos e influir en las actitudes y que, por razones de equidad, dichas directrices conjuntas resultan convenientes;
8. Pide a la Comisión que, en sus comunicaciones sobre una estrategia comunitaria relativa a la salud y la seguridad en el trabajo y sobre cómo reforzar la dimensión de calidad en el empleo y la política social,

Jueves, 20 de septiembre de 2001

así como en el Libro Verde sobre la responsabilidad social de las empresas, tenga también en cuenta los factores psíquicos, psicosociales o sociales del entorno laboral, incluida la organización del trabajo; le pide asimismo, por consiguiente, que haga hincapié en el trabajo a largo plazo, sistemático y preventivo para crear un buen entorno laboral —destinado, entre otras cosas, a combatir el acoso moral— y que responda a la necesidad de que se tomen iniciativas legislativas en este sentido;

9. Insta al Consejo y a la Comisión a que incluyan indicadores cuantitativos sobre el acoso moral en el lugar de trabajo en los indicadores para la calidad en el trabajo que se elaborarán con vistas al Consejo Europeo de Laeken;

10. Pide a los Estados miembros que, con vistas a luchar contra el acoso moral y acoso sexual en el lugar de trabajo, revisen la legislación existente y, en su caso, la complementen, así como que examinen la definición de acoso moral y elaboren una definición uniforme;

11. Hace hincapié expresamente en la responsabilidad que incumbe a los Estados miembros y a toda la sociedad por el acoso moral y la violencia en el lugar de trabajo, y considera que esto constituye el punto fundamental de la estrategia para combatirlos;

12. Recomienda a los Estados miembros que obliguen a las empresas y los poderes públicos, así como a los interlocutores sociales, a poner en práctica políticas de prevención eficaces, a prever un sistema de intercambio de experiencias y a definir procedimientos adecuados para solucionar el problema de las víctimas de acoso y evitar que se repita; recomienda, en este sentido, el desarrollo de la información y la formación de los trabajadores, el personal que ocupa cargos directivos, los interlocutores sociales y los médicos laborales, tanto en el sector privado como en el público; señala en este sentido la posibilidad de designar a una persona de confianza en el lugar de trabajo, a la que puedan recurrir los trabajadores si así lo desean;

13. Pide a la Comisión que estudie la posibilidad de clarificar o ampliar el ámbito de aplicación de la Directiva marco sobre la salud y la seguridad en el trabajo, o incluso de elaborar una nueva directiva marco, como instrumento jurídico para combatir el acoso moral, y también como mecanismo de defensa del respeto de la dignidad de la persona del trabajador, de su intimidad y de su honor; subraya por tanto la importancia de que se realice un trabajo sistemático para la mejora del entorno laboral y de que se adopten medidas preventivas;

14. Señala que se pueden facilitar y mejorar los conocimientos y la investigación en este ámbito mediante una mejora de los datos estadísticos, y hace hincapié en el papel que desempeñan Eurostat y la Fundación de Dublín en este sentido; insta a la Comisión, a la Fundación de Dublín y a la Agencia Europea de Salud y Seguridad en el Trabajo que tomen iniciativas para la elaboración de estudios más detallados sobre el acoso moral;

15. Subraya la importancia de investigar con mayor detalle el acoso moral en el lugar de trabajo en relación no sólo con aspectos de la organización del trabajo sino con factores como el sexo, la edad, el sector y la profesión; solicita asimismo que el estudio en cuestión incluya un análisis de la situación particular de las mujeres víctimas de acoso;

16. Consta que un Estado miembro ya ha elaborado una normativa para luchar contra el acoso moral en el lugar de trabajo y que otros ya han comenzado a trabajar para establecer una legislación que reprima el acoso moral, a menudo siguiendo el modelo de las legislaciones destinadas a reprimir el acoso sexual; insta a los Estados miembros a prestar atención al problema del acoso moral en el lugar de trabajo y a considerarlo en las legislaciones nacionales respectivas mediante otras acciones;

17. Pide a las instituciones comunitarias que sirvan de ejemplo tanto a la hora de tomar medidas para prevenir y combatir el acoso moral en sus propias estructuras como de prestar ayuda y respaldar a los individuos y los grupos de trabajo, previendo, si es preciso, la adaptación del Estatuto de los funcionarios junto con una política de sanciones adecuada;

18. Consta que, hasta ahora, las personas que son víctimas de acoso moral en las Instituciones europeas reciben muy poca ayuda, y felicita a este respecto a la administración por haber creado, ya hace tiempo, un curso especialmente destinado a las administradoras, «Mujeres en cargos directivos» y, más recientemente, por haber establecido un Comité consultivo sobre el acoso moral (mobbing);

19. Insta a que se estudie en qué medida las consultas entre los interlocutores sociales a nivel comunitario pueden contribuir a combatir el acoso moral en el lugar de trabajo y a involucrar a las organizaciones sindicales;

28.3.2002

ES

Diario Oficial de las Comunidades Europeas

C 77 E/141

Jueves, 20 de septiembre de 2001

20. Pide a los interlocutores sociales en los Estados miembros que elaboren, entre ellos así como a nivel comunitario, planes propios para luchar contra el acoso y la violencia en el lugar de trabajo y que, conforme al principio de las mejores prácticas, realicen un intercambio de experiencias al respecto;
21. Recuerda que el acoso moral tiene también consecuencias nefastas para los empleadores, pues afecta a la rentabilidad y la eficacia económica de la empresa por el absentismo que implica, por la reducción de la productividad de los trabajadores debido a la confusión mental o la falta de concentración y por el pago de subsidios a los trabajadores despedidos;
22. Subraya que es fundamental ampliar y clarificar la responsabilidad del patrono de hacer aportaciones sistemáticas a la mejora del entorno laboral que tengan como resultado un entorno laboral satisfactorio;
23. Pide que se debata cómo se podría respaldar a las redes y organizaciones de voluntarios contra el acoso moral;
24. Exhorta a la Comisión a ofrecer a más tardar en marzo de 2002, en un Libro Verde, un análisis detallado del estado actual del problema del acoso moral en el lugar de trabajo en cada Estado miembro y a presentar, a más tardar en octubre de 2002 y basándose en este análisis, un plan de acción sobre las medidas comunitarias contra el acoso moral en el lugar de trabajo; señala que este plan de acción debe incluir un calendario específico;
25. Encarga a su Presidenta que transmita la presente resolución al Consejo, a la Comisión, a la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo, y a la Agencia Europea de Salud y Seguridad en el Trabajo.

## ANEXO III. DIRECTIVA 2002/73/CE

5.10.2002

[ES]

Diario Oficial de las Comunidades Europeas

L 269/15

### DIRECTIVA 2002/73/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO

de 23 de septiembre de 2002

que modifica la Directiva 76/207/CEE del Consejo relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo

(Texto pertinente a efectos del EEE)

EL PARLAMENTO EUROPEO Y EL CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA,

Visto el Tratado constitutivo de la Comunidad Europea y, en particular, el apartado 3 de su artículo 141,

Vista la propuesta de la Comisión (1),

Visto el dictamen del Comité Económico y Social (2),

De conformidad con el procedimiento establecido en el artículo 251 del Tratado (3), a la vista del texto conjunto aprobado el 19 de abril de 2002 por el Comité de conciliación,

Considerando lo siguiente:

(1) De conformidad con el artículo 6 del Tratado de la Unión Europea, la Unión Europea se basa en los principios de libertad, democracia, respeto de los derechos humanos y de las libertades fundamentales y el Estado de Derecho, principios que son comunes a los Estados miembros, y respetará los derechos fundamentales tal y como se garantizan en el Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos y de las Libertades Fundamentales y tal y como resultan de las tradiciones constitucionales comunes a los Estados miembros como principios generales del Derecho comunitario.

(2) El derecho de todas las personas a la igualdad ante la ley y a la protección contra la discriminación constituye un derecho universal reconocido por la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Convención de las Naciones Unidas sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, la Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial y los Pactos de las Naciones Unidas sobre Derechos Civiles y Políticos y sobre Derechos Económicos, Sociales y Culturales, así como por el Convenio para la Protección de los Derechos Humanos y de las Libertades Fundamentales, de los que son signatarios todos los Estados miembros.

(3) La presente Directiva respeta los derechos fundamentales y observa los principios reconocidos, en particular, en la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea.

(4) La igualdad de trato entre hombres y mujeres es un principio fundamental, con arreglo al artículo 2 y al apartado 2 del artículo 3 del Tratado constitutivo de la

Comunidad Europea y la jurisprudencia del Tribunal de Justicia. Dichas disposiciones del Tratado proclaman la igualdad entre mujeres y hombres como una «misión» y un «objetivo» de la Comunidad e imponen la obligación positiva de «promover» dicha igualdad en todas sus actividades.

(5) El artículo 141 del Tratado, y en particular su apartado 3, hace referencia específica a la igualdad de oportunidades y a la igualdad de trato para hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación.

(6) La Directiva 76/207/CEE del Consejo (4) no define los conceptos de discriminación directa o indirecta. Basándose en el artículo 13 del Tratado, el Consejo adoptó la Directiva 2000/43/CE, de 29 de junio de 2000, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico (5), y la Directiva 2000/78/CE, de 27 de noviembre de 2000, relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación (6), que definen la discriminación directa e indirecta. Resulta, pues, apropiado incluir definiciones en línea con dichas Directivas por lo que se refiere.

(7) La presente Directiva se entenderá sin perjuicio de la libertad de asociación, incluido el derecho a fundar, con otros, sindicatos y a afiliarse a éstos en defensa de sus intereses. Las medidas adoptadas de conformidad con el apartado 4 del artículo 141 del Tratado podrán incluir la pertenencia o la continuación de la actividad de organizaciones o sindicatos cuyo objetivo principal sea la promoción, en la práctica, del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres.

(8) El acoso relacionado con el sexo de una persona y el acoso sexual son contrarios al principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres; por ello conviene definir dichos conceptos y prohibir dichas formas de discriminación. Con este objetivo, debe hacerse hincapié en que dichas formas de discriminación se producen no sólo en el lugar de trabajo, sino también en el contexto del acceso al empleo y a la formación profesional, durante el empleo y la ocupación.

(9) En este contexto, debe alejarse a los empresarios y a los responsables de la formación profesional a tomar medidas para combatir toda clase de discriminación por

(1) DO C 337 E de 28.11.2000, p. 204, y DO C 270 E de 25.9.2001, p. 9.

(2) DO C 123 de 25.4.2001, p. 81.

(3) Dictamen del Parlamento Europeo de 31 de mayo de 2001 (DO C 47 de 21.2.2002, p. 9), Posición común del Consejo de 23 de julio de 2001 (DO C 307 de 31.10.2001, p. 5) y Decisión del Parlamento Europeo de 24 de octubre de 2001 (DO C 112 E de 9.5.2002, p. 14); Decisión del Parlamento Europeo de 12 de junio de 2002 y Decisión del Consejo de 13 de junio de 2002.

(4) DO L 39 de 14.2.1976, p. 40.

(5) DO L 180 de 19.7.2000, p. 22.

(6) DO L 303 de 2.12.2000, p. 16.

- razón de sexo y, en particular, a tomar medidas preventivas contra el acoso y el acoso sexual en el lugar de trabajo, de conformidad con la legislación y la práctica nacional.
- (10) La apreciación de los hechos de los que pueda deducirse la existencia de una discriminación directa o indirecta corresponde a los órganos judiciales u otros órganos competentes, de conformidad con las normas del Derecho o las prácticas nacionales. Estas normas podrán determinar, en particular, que la existencia de una discriminación indirecta se establezca por cualquier medio, incluso a partir de pruebas estadísticas. De conformidad con la jurisprudencia del Tribunal de Justicia (1), la discriminación implica la aplicación de reglas diferentes a situaciones comparables o la aplicación de la misma regla a situaciones diferentes.
- (11) Las actividades profesionales que los Estados miembros pueden excluir del ámbito de aplicación de la Directiva 76/207/CEE deben restringirse a las que requieren el empleo de una persona de un sexo determinado por la naturaleza de las actividades profesionales particulares de que se trate, siempre que el objetivo buscado sea legítimo y se respete el principio de proporcionalidad tal y como está establecido en la jurisprudencia del Tribunal de Justicia (2).
- (12) El Tribunal de Justicia ha reconocido reiteradamente la legitimidad, en virtud del principio de igualdad de trato, de proteger la condición biológica de la mujer durante y tras el embarazo. Ha establecido reiteradamente, además, que todo trato desfavorable a las mujeres relacionado con el embarazo o la maternidad constituye discriminación sexual directa. Por consiguiente, la presente Directiva no afecta a lo dispuesto en la Directiva 92/85/CEE del Consejo, de 19 de octubre de 1992, relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud en el trabajo de la trabajadora embarazada, que haya dado a luz o esté en período de lactancia (décima Directiva específica con arreglo al apartado 1 del artículo 16 de la Directiva 89/391/CEE (3)), que persigue el objetivo de proteger la salud física y mental de la mujer que esté embarazada, haya dado a luz recientemente o se encuentre en período de lactancia. En los considerandos de la Directiva 92/85/CEE se establece que la protección de la seguridad y de la salud de la trabajadora que esté embarazada, haya dado a luz o esté en período de lactancia no debe suponer tratar de manera menos favorable a las mujeres en el mercado de trabajo ni debe atentar contra las directivas en materia de igualdad de trato entre hombres y mujeres. El Tribunal de Justicia ha reconocido la protección del derecho al trabajo de las mujeres, en particular su derecho a reincorporarse al mismo puesto o a un puesto equivalente, en condiciones laborales que no sean menos favorables, así como a disfrutar de cual-
- (13) En la Resolución del Consejo y de los Ministros de Trabajo y Asuntos Sociales reunidos en el seno del Consejo, de 29 de junio de 2000, relativa a la participación equilibrada de hombres y mujeres en la actividad profesional y en la vida familiar (4), se alentó a los Estados miembros a evaluar la posibilidad de que sus respectivos ordenamientos jurídicos reconozcan a los hombres trabajadores el derecho individual e intransferible al permiso de paternidad, manteniendo sus derechos en materia laboral. En este contexto, es importante resaltar que son los Estados miembros los que deben decidir si reconocen dicho derecho así como determinar aquellas condiciones, distintas del despido y la reincorporación al trabajo, que no entran en el ámbito de aplicación de la presente Directiva.
- (14) Los Estados miembros podrán, de conformidad con el apartado 4 del artículo 141 del Tratado, mantener o adoptar medidas que prevean ventajas específicas para facilitar a las personas del sexo menos representado el ejercicio de actividades profesionales o para evitar o compensar las desventajas que sufren en sus carreras profesionales. Dada la situación actual, y teniendo en cuenta la Declaración 28 nº del Tratado de Amsterdam, los Estados miembros deben, en primer lugar, aspirar a mejorar la situación de la mujer en la vida laboral.
- (15) La prohibición de la discriminación debe entenderse sin perjuicio del mantenimiento o la adopción de medidas destinadas a evitar o compensar situaciones de desventaja sufridas por un grupo de personas del mismo sexo. Tales medidas permiten la existencia de organizaciones de personas del mismo sexo cuando su objetivo principal sea promover las necesidades especiales de tales personas y fomentar la igualdad entre hombres y mujeres.
- (16) El principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres ya está firmemente establecido en el artículo 141 del Tratado y en la Directiva 75/117/CEE del Consejo, de 10 de febrero de 1975, relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros que se refieren a la aplicación del principio de igualdad de retribución entre los trabajadores masculinos y femeninos (5), y lo confirma reiteradamente la jurisprudencia del Tribunal de Justicia; dicho principio constituye un elemento esencial e indispensable del acervo comunitario relativo a la discriminación por razón de sexo.
- (17) El Tribunal de Justicia ha dictaminado que, dado el carácter fundamental del derecho a una tutela judicial efectiva, los trabajadores gozan de dicha protección incluso tras la extinción de la relación laboral (6). Un empleado que defienda o testifique a favor de una persona amparada por la presente Directiva debe tener derecho a idéntica protección.

(1) Asunto C-394/96: Brown (Recopilación 1998, p. I-4185) y asunto C-342/93: Gillespie (Recopilación 1996, p. I-475).

(2) Asunto C-222/84: Johnston (Recopilación 1986, p. 1651), asunto C-273/97: Sirdar (Recopilación 1999, p. I-7403) y asunto C-285/98: Kreil (Recopilación 2000, p. I-69).

(3) DO L 348 de 28.11.1992, p. 1.

(4) DO C 218 de 31.7.2000, p. 5.

(5) DO L 45 de 19.2.1975, p. 19.

(6) Asunto C-185/97: Coote (Recopilación 1998, p. I-5199).

- (18) El Tribunal de Justicia ha dictaminado que la eficacia del principio de igualdad de trato exige que, de violarse tal principio, la compensación reconocida al trabajador víctima de discriminación ha de ser adecuada al perjuicio sufrido. Además ha precisado que fijar de antemano un tope máximo puede imposibilitar la compensación efectiva y que no se pueden excluir los intereses destinados a compensar la pérdida sufrida<sup>(1)</sup>.
- (19) De conformidad con la jurisprudencia del Tribunal de Justicia, las normas nacionales relativas a plazos de interposición de demandas son admisibles siempre que no sean menos favorables que las de los plazos de demandas similares de carácter nacional y que no imposibilite en la práctica el ejercicio de los derechos reconocidos por el Derecho comunitario.
- (20) Las personas que hayan sido objeto de discriminación por razón de sexo deben disponer de medios adecuados de protección jurídica. A fin de asegurar una protección más eficaz, también se debe facultar a las asociaciones, organizaciones u otras personas jurídicas para que puedan iniciar procedimientos, con arreglo a lo que dispongan los Estados miembros, en nombre o en apoyo de cualquier víctima, sin perjuicio de la normativa procesal nacional en materia de representación y defensa ante los tribunales.
- (21) Los Estados miembros deben fomentar el diálogo entre los interlocutores sociales y, en el marco de las prácticas nacionales, con las organizaciones no gubernamentales, para estudiar las distintas formas de discriminación por razón de sexo en el lugar de trabajo y combatirlas.
- (22) Los Estados miembros deben establecer sanciones efectivas, proporcionadas y disuadoras en caso de incumplimiento de las obligaciones derivadas de la Directiva 76/207/CEE.
- (23) Con arreglo al principio de subsidiariedad consagrado en el artículo 5 del Tratado, el objetivo de la acción propuesta no puede ser alcanzado de manera suficiente por los Estados miembros y, por consiguiente, puede lograrse mejor a nivel comunitario. De conformidad con el principio de proporcionalidad consagrado en el mencionado artículo, la presente Directiva no excede de lo necesario para alcanzar dicho objetivo.
- (24) Procede, por lo tanto, modificar en consecuencia la Directiva 76/207/CEE.
- mentarias y administrativas, así como políticas y actividades, en los ámbitos contemplados en el apartado 1.».
- 2) El artículo 2 se sustituirá por el texto siguiente:
- «Artículo 2
1. A efectos de las disposiciones siguientes, el principio de igualdad de trato supone la ausencia de toda discriminación por razón de sexo, bien sea directa o indirectamente, en lo que se refiere, en particular, al estado matrimonial o familiar.
  2. A efectos de la presente Directiva se entenderá por:
    - “discriminación directa”: la situación en que una persona sea, haya sido o pudiera ser tratada de manera menos favorable que otra en situación comparable por razón de sexo,
    - “discriminación indirecta”: la situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros sitúan a personas de un sexo determinado en desventaja particular con respecto a personas del otro sexo, salvo que dicha disposición, criterio o práctica pueda justificarse objetivamente con una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean adecuados y necesarios,
    - “acoso”: la situación en que se produce un comportamiento no deseado relacionado con el sexo de una persona con el propósito o el efecto de atentar contra la dignidad de la persona y de crear un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante y ofensivo,
    - “acoso sexual”: la situación en que se produce cualquier comportamiento verbal, no verbal o físico no deseado de índole sexual con el propósito o el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante y ofensivo.
  3. El acoso y el acoso sexual en el sentido de la presente Directiva se considerarán discriminación por razón de sexo y, por lo tanto, se prohibirán.

HAN ADOPTADO LA PRESENTE DIRECTIVA:

**Artículo 1**

La Directiva 76/207/CEE se modificará como sigue:

- 1) En el artículo 1 se insertará el apartado siguiente:

«1 bis. Los Estados miembros tendrán en cuenta de manera activa el objetivo de la igualdad entre hombres y mujeres al elaborar y aplicar disposiciones legales, regla-

<sup>(1)</sup> Asunto C-180/95: Draehmpael (Recopilación 1997, p. I-2195) y asunto C-271/91: Marshall (Recopilación 1993, p. I-4367).

El rechazo de tal comportamiento por parte de una persona o su sumisión al mismo no podrá utilizarse para tomar una decisión que le afecte.

4. Toda orden de discriminar a personas por razón de su sexo se considerará discriminación en el sentido de la presente Directiva.

5. Los Estados miembros, de conformidad con la legislación, los convenios colectivos o las prácticas nacionales, alentarán a los empresarios y a los responsables del acceso a la formación a adoptar medidas para prevenir todas las formas de discriminación por razón de sexo y, en particular, el acoso y el acoso sexual en el lugar de trabajo.

6. Los Estados miembros podrán disponer, por lo que respecta al acceso al empleo, incluida la formación pertinente, que una diferencia de trato basada en una característica relacionada con el sexo no constituirá discriminación cuando, debido a la naturaleza de las actividades profesionales concretas o al contexto en que se lleven a cabo, dicha característica constituya un requisito profesional esencial y determinante, siempre y cuando el objetivo sea legítimo y el requisito proporcionado.

7. La presente Directiva se entenderá sin perjuicio de las disposiciones relativas a la protección de la mujer, en particular referida al embarazo y la maternidad.

La mujer en permiso de maternidad tendrá derecho, una vez finalizado el período de permiso, a reintegrarse a su puesto de trabajo o a uno equivalente, en términos y condiciones que no le resulten menos favorables y a beneficiarse de cualquier mejora en las condiciones de trabajo a la que hubiera podido tener derecho durante su ausencia.

Un trato menos favorable dispensado a una mujer en relación con su embarazo o su permiso de maternidad en el sentido de la Directiva 92/85/CEE constituirá discriminación en el sentido de la presente Directiva.

La presente Directiva no afectará a lo dispuesto en la Directiva 96/34/CE del Consejo, de 3 de junio de 1996, relativa al Acuerdo marco sobre el permiso parental celebrado por la UNICE, el CEEP y la CES (\*) y en la Directiva 92/85/CEE del Consejo, de 19 de octubre de 1992, relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud en el trabajo de la trabajadora embarazada, que haya dado a luz o en período de lactancia (décima Directiva específica con arreglo al apartado 1 del artículo 16 de la Directiva 89/391/CEE (\*\*). La presente Directiva tampoco afectará al derecho de los Estados miembros a reconocer derechos específicos al permiso de paternidad y/o de adopción. Los Estados miembros que reconozcan tales derechos tomarán las medidas necesarias para proteger a los trabajadores —hombres y mujeres— del despido motivado por el ejercicio de dichos derechos y garantizarán que, al término de dicho permiso, tengan derecho a reintegrarse a su puesto de trabajo o a uno equivalente, en condiciones que no les resulten menos favorables, y a beneficiarse de cualquier mejora en las condiciones de trabajo a las que hubieran podido tener derecho durante su ausencia.

8. Los Estados miembros podrán mantener o adoptar las medidas contempladas en el apartado 4 del artículo 141 del Tratado con objeto de garantizar en la práctica la plena igualdad entre hombres y mujeres.

(\*) DO L 145 de 19.6.1996, p. 4.

(\*\*) DO L 348 de 28.11.1992, p. 1.».

3) El artículo 3 se sustituirá por el texto siguiente:

*«Artículo 3*

1. La aplicación del principio de igualdad de trato supone la ausencia de toda discriminación directa o indirecta por razón de sexo en los sectores público o privado, incluidos los organismos públicos, en relación con:

a) las condiciones de acceso al empleo, al trabajo por cuenta propia o a la ocupación, incluidos los criterios de selección y las condiciones de contratación, cualquiera que sea el sector de actividad y en todos los niveles de la jerarquía profesional, incluida la promoción;

b) el acceso a todos los tipos y niveles de orientación profesional, formación profesional, formación profesional superior y reciclaje profesional, incluida la experiencia laboral práctica;

c) las condiciones de empleo y de trabajo, incluidas las de despido y de retribución de conformidad con lo establecido en la Directiva 75/117/CEE;

d) la afiliación y la participación en una organización de trabajadores o empresarios, o en cualquier organización cuyos miembros ejerzan una profesión concreta, incluidas las prestaciones concedidas por las mismas.

2. Para ello, los Estados miembros adoptarán las medidas necesarias para garantizar que:

a) se derogue cualquier disposición legal, reglamentaria o administrativa contraria al principio de igualdad de trato;

b) se declare o pueda declararse nula o se modifique cualquier disposición contraria al principio de igualdad de trato que figure en contratos o convenios colectivos, en los reglamentos internos de empresas o en los estatutos de profesiones independientes y de organizaciones sindicales y empresariales.».

4) Se suprimirán los artículos 4 y 5.

5) El artículo 6 se sustituirá por el texto siguiente:

*«Artículo 6*

1. Los Estados miembros velarán por la existencia de procedimientos judiciales y/o administrativos, incluidos, cuando lo consideren oportuno, procedimientos de conciliación, para exigir el cumplimiento de las obligaciones establecidas con arreglo a la presente Directiva en favor de toda persona que se considere perjudicada por la no aplicación, en lo que a ella se refiere, del principio de igualdad de trato, incluso tras la terminación de la relación en la que supuestamente se ha producido la discriminación.

2. Los Estados miembros introducirán en sus ordenamientos jurídicos nacionales las medidas necesarias para garantizar la indemnización o la reparación, según determinen los Estados miembros, real y efectiva del perjuicio sufrido por una persona a causa de una discriminación contraria al artículo 3, de manera disuasoria y proporcional al perjuicio sufrido. Dicha indemnización o reparación no podrá estar limitada por un tope máximo fijado *a priori*, excepto en aquellos casos en que el empresario pueda probar que el único perjuicio sufrido por el demandante como resultado de la discriminación en el sentido de la presente Directiva sea la negativa a tomar en consideración su solicitud de trabajo.

3. Los Estados miembros velarán por que las asociaciones, organizaciones u otras personas jurídicas que, de conformidad con los criterios establecidos en el Derecho nacional, tengan un interés legítimo en velar por el cumplimiento de lo dispuesto en la presente Directiva, puedan iniciar, en nombre o en apoyo del demandante, y con su autorización, cualquier procedimiento judicial y/o administrativo establecido para exigir el cumplimiento de las obligaciones derivadas de la presente Directiva.

4. Los apartados 1 y 3 se entenderán sin perjuicio de las normas nacionales en materia de plazos de interposición de recursos en relación con el principio de igualdad de trato.».

6) El artículo 7 se sustituirá por el texto siguiente:

*«Artículo 7*

Los Estados miembros introducirán en sus ordenamientos jurídicos nacionales las medidas que resulten necesarias para proteger a los trabajadores, incluidos los que sean representantes de los trabajadores según las leyes y/o prácticas nacionales, contra el despido o cualquier otro trato desfavorable del empresario como reacción ante una reclamación efectuada en la empresa o ante una acción judicial destinada a exigir el cumplimiento del principio de igualdad de trato.».

7) Se añadirán los artículos siguientes:

*«Artículo 8 bis*

1. Cada Estado miembro designará uno o más organismos responsables de la promoción, el análisis, el seguimiento y el apoyo de la igualdad de trato entre todas las personas, sin discriminación por razón de sexo, y adoptará en este sentido las disposiciones necesarias. Dichos organismos podrán formar parte de los órganos responsables a nivel nacional de la defensa de los derechos humanos o de la salvaguardia de los derechos individuales.

2. Los Estados miembros velarán por que entre las competencias de estos organismos figuren las siguientes:

- a) sin perjuicio del derecho de víctimas y asociaciones, organizaciones u otras personas jurídicas contempladas en el apartado 3 del artículo 6, prestar asistencia independiente a las víctimas de discriminación a la hora de tramitar sus reclamaciones por discriminación;
- b) realizar estudios independientes sobre la discriminación;
- c) publicar informes independientes y formular recomendaciones sobre cualquier cuestión relacionada con dicha discriminación.

*Artículo 8 ter*

1. Los Estados miembros, con arreglo a sus respectivas tradiciones y prácticas nacionales, adoptarán las medidas adecuadas para fomentar el diálogo social entre los interlocutores sociales, a fin de promover la igualdad de trato, mediante, entre otros, el seguimiento de las prácticas desarrolladas en el lugar de trabajo, los convenios colec-

tivos, los códigos de conducta, la investigación o el intercambio de experiencias y buenas prácticas.

2. Siempre que ello sea coherente con sus tradiciones y prácticas nacionales, los Estados miembros alentaran a los interlocutores sociales, sin perjuicio de su autonomía, a promover la igualdad entre hombres y mujeres y a celebrar, en el nivel adecuado, convenios que establezcan normas antidiscriminatorias en los ámbitos mencionados en el artículo 1 que entren en el marco de la negociación colectiva. Dichos convenios respetarán los requisitos mínimos establecidos en la presente Directiva y las correspondientes medidas nacionales de desarrollo.

3. Los Estados miembros, de conformidad con la legislación, los convenios colectivos y las prácticas nacionales, alentaran a los empresarios a que fomenten la igualdad de trato de mujeres y hombres en el lugar de trabajo de forma planificada y sistemática.

4. A tal fin, debería alentarse a los empresarios a presentar con una periodicidad regular adecuada a los empleados y/o a sus representantes información adecuada sobre la igualdad de trato de mujeres y hombres en la empresa.

Esta información podrá incluir estadísticas sobre la proporción de mujeres y hombres en los diferentes niveles de la organización así como posibles medidas para mejorar la situación, determinadas en cooperación con los representantes de los trabajadores.

*Artículo 8 quater*

Los Estados miembros fomentarán el diálogo con las correspondientes organizaciones no gubernamentales que tengan, con arreglo a las prácticas y a las legislaciones nacionales, un interés legítimo en contribuir a la lucha contra la discriminación por razón de sexo con el fin de promover el principio de igualdad de trato.

*Artículo 8 quinto*

Los Estados miembros establecerán el régimen de sanciones aplicable en caso de incumplimiento de las disposiciones nacionales adoptadas en cumplimiento de la presente Directiva, y adoptarán todas las medidas necesarias para garantizar su aplicación.

Las sanciones, que podrán incluir la indemnización a la víctima, serán efectivas, proporcionadas y disuasorias. Los Estados miembros notificarán a la Comisión las disposiciones adoptadas a más tardar el 5 de octubre de 2005 y comunicarán lo antes posible cualesquiera modificaciones ulteriores.

*Artículo 8 sexto*

1. Los Estados miembros podrán adoptar o mantener disposiciones más favorables para la protección del principio de igualdad de trato que las establecidas en la presente Directiva.

2. La aplicación de la presente Directiva no constituirá en ningún caso motivo para reducir el nivel de protección contra la discriminación ya garantizado por los Estados miembros en los ámbitos cubiertos por la misma.».

**Artículo 2**

1. Los Estados miembros pondrán en vigor las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas necesarias para dar cumplimiento a lo establecido en la presente Directiva a más tardar el 5 de octubre de 2005, o garantizarán que, a más tardar en dicha fecha, los interlocutores sociales hayan introducido las disposiciones requeridas mediante acuerdos. Los Estados miembros adoptarán todas las medidas necesarias para poder garantizar en todo momento los resultados que exige la presente Directiva. Informarán de ello inmediatamente a la Comisión.

Cuando los Estados miembros adopten dichas disposiciones, éstas incluirán una referencia a la presente Directiva o irán acompañadas de dicha referencia en su publicación oficial. Los Estados miembros establecerán las modalidades de la mencionada referencia.

2. En el plazo de tres años a partir de la entrada en vigor de la presente Directiva, los Estados miembros transmitirán a la Comisión toda la información necesaria con el fin de que ésta pueda elaborar un informe, dirigido al Parlamento Europeo y al Consejo, sobre la aplicación de la presente Directiva.

3. Sin perjuicio de lo dispuesto en el apartado 2, los Estados miembros notificarán cada cuatro años a la Comisión los textos de las disposiciones legales, reglamentarias y

administrativas correspondientes a medidas adoptadas de conformidad con el apartado 4 del artículo 141 del Tratado, así como la información sobre estas medidas y su aplicación. Basándose en esa información, la Comisión aprobará y publicará cada cuatro años un informe en el que se establezca una evaluación comparativa de dichas medidas a la luz de la Declaración nº 28 anexa al Acta final del Tratado de Amsterdam.

**Artículo 3**

La presente Directiva entrará en vigor el día de su publicación en el *Diario Oficial de las Comunidades Europeas*.

**Artículo 4**

Los destinatarios de la presente Directiva serán los Estados miembros.

Hecho en Bruselas, el 23 de septiembre de 2002.

Por el Parlamento Europeo

El Presidente

P. COX

Por el Consejo

El Presidente

M. FISCHER BOEL

**ANEXO IV.****CONVENIO COLECTIVO SOBRE PREVENCIÓN Y SOLUCIÓN DE RECLAMACIONES EN MATERIA DE ACOSO ENTRE LA OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO Y EL SINDICATO DE LA OIT****Preámbulo**

Este Convenio Colectivo (en adelante «el presente Convenio») tiene por objeto establecer un método progresista y basado en la coparticipación entre la Oficina y el Sindicato (las Partes) que se aplique a la prevención y a la solución rápida de las reclamaciones relativas a todas las modalidades de acoso (en particular, la intimidación y el acoso sexual), con las debidas garantías, procedimientos imparciales y una justicia natural, y tomando en consideración las normas internacionales del trabajo pertinentes y la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo.

El presente Convenio se ha concluido con arreglo a lo dispuesto en el Acuerdo de Reconocimiento y Procedimiento, de 27 de marzo de 2000, y en el Convenio Colectivo sobre un Procedimiento para la Solución de Reclamaciones, de 13 de septiembre de 2000. Las Partes reconocen que el presente Convenio es una mejora de las estructuras y procedimientos de prevención y solución existentes. Todos los derechos sustantivos de los miembros del personal y otras personas protegidas se mantendrán inalterados, salvo que en el presente Convenio se disponga lo contrario.

***Artículo 1******Principios directores***

1.1. Toda persona tiene derecho a recibir un trato cortés, respetuoso y digno. En virtud de este derecho, la Oficina reconoce la necesidad de adoptar medidas para garantizar que todos los miembros del personal disfruten de igualdad de oportunidades y de trato. Las Partes reconocen que todas las formas de acoso constituyen no sólo una afrenta al trato equitativo sino también una falta grave que no será tolerada. En consecuencia, las Partes se comprometen a garantizar un entorno laboral exento de todo tipo de acoso.

1.2. Los comportamientos antedichos ocasionan daños a la salud mental o física y al bienestar de los individuos. También socavan los objetivos y la labor de la OIT y empañan la reputación de la Organización. Por consiguiente, las Partes acuerdan que toda persona que considere que ha sido objeto de acoso deberá tener derecho a presentar recurso.

1.3. La Oficina garantiza el derecho a invocar los procedimientos previstos en el presente Convenio sin temor a ser objeto de intimidación, ni de trato injusto, discriminatorio o desfavorable. Dicha protección se aplicará por igual tanto a las personas que formulen un alegato como a aquellas que faciliten información en relación con dicho alegato o que presten asistencia de algún otro modo en cualquier procedimiento previsto en el presente Convenio.

1.4. Las Partes acuerdan que todas las personas protegidas que hayan sido o estén siendo acosadas por alguien que no sea miembro del personal tendrán derecho a negarse de inmediato a trabajar con dicha persona sin temor a ser objeto de ningún tipo de trato desventajoso o injusto ni de represalias.

1.5. Las Partes acuerdan que toda violación de los derechos establecidos en el presente Convenio será objeto de medidas disciplinarias y de otras medidas que se consideren apropiadas.

1.6. Las Partes acuerdan formular y aplicar estrategias — que incluirán elementos de información, educación, capacitación, seguimiento y evaluación — con el objetivo no sólo de prevenir el acoso sino también de influir sobre las actitudes y comportamientos de las personas asociadas a la Organización de conformidad con el espíritu y la intención del presente Convenio. Tanto los administradores como el personal recibirán formación respecto del funcionamiento práctico de este Convenio.

1.7. Las Partes destacan que incumbe a todo el personal la responsabilidad de cumplir con las disposiciones en materia de acoso establecidas en el presente Convenio. Las Partes desarrollarán todos los esfuerzos para garantizar que todo el personal y las demás personas protegidas colaboren para la aplicación y el funcionamiento eficaz del presente Convenio.

1.8. Las normas de la justicia natural se aplicarán a la resolución de las reclamaciones en materia de acoso.

1.9. La Oficina reconoce su obligación de entregar los documentos e informaciones pertinentes relativas a una reclamación en materia de acoso.

1.10. Las Partes reconocen su obligación de salvaguardar el derecho a la intimidad y la confidencialidad durante todo proceso abarcado por este Convenio. Toda la

información relativa a reclamaciones en materia de acoso se manejará de modo que se proteja el derecho a la intimidad de todos los implicados.

1.11. La Oficina reconoce el papel del Sindicato del Personal en lo que atañe a la representación de cualquier persona protegida que así lo solicite en relación con los asuntos objeto del presente Convenio.

1.12. Las Partes insisten sobre la importancia que reviste el pleno acceso de las personas protegidas que se encuentren en lugares distintos de la sede a la totalidad de los procesos previstos en el procedimiento para resolver las reclamaciones en materia de acoso. A fin de facilitar el funcionamiento de este procedimiento, deberá hacerse mayor uso de la tecnología de la información incluyendo, en su caso, las videoconferencias. A fin de promover una mejor participación en el procedimiento de reclamación, toda persona protegida que se encuentre en un lugar distinto de la sede podrá nombrar a cualquiera de los representantes previstos en el presente Convenio para que actúe en su nombre.

1.13. Las Partes acuerdan que se facilitarán la asistencia y el apoyo necesarios para asegurarse de que, cuando sea posible, un alegato de acoso pueda dirigirse de manera extraoficial entre las partes directamente implicadas.

1.14. Las Partes reconocen que, cuando no se logre llegar a una solución extraoficial entre las partes directamente implicadas, deberán aplicarse los procedimientos previstos en el presente Convenio para garantizar que la cuestión se trata con tacto, justicia, oportunidad y confidencialidad.

1.15. La Oficina proporcionará a las partes implicadas en reclamaciones en materia de acoso la asistencia que corresponda, que incluirá el asesoramiento.

1.16. Las Partes reconocen la necesidad de proporcionar distintos procedimientos alternativos para la resolución de conflictos a fin de que pueda responderse adecuadamente a la amplia gama de reclamaciones en materia de acoso que pueden plantearse.

1.17. Las Partes acuerdan introducir medidas especiales para tratar de las acciones colectivas.

## ***Artículo 2***

### ***Definiciones***

A efectos del presente Convenio:

2.1. La expresión «persona protegida» se refiere a las personas amparadas por el presente Convenio, e incluye a:

- a)* los miembros del personal;
- b)* los colaboradores exteriores;
- c)* los trabajadores contratados por días;
- d)* las personas en prácticas (tanto remuneradas como no remuneradas);
- e)* las personas destacadas a la Oficina;
- f)* los miembros del personal en situación de licencia especial;
- g)* el personal de los proyectos nacionales;
- h)* las demás personas que trabajan bajo el control de la Oficina;
- i)* toda persona que se haya encontrado en alguna de las situaciones descritas en los párrafos *a* a *h*) antes citados y que alegue que su relación con la Oficina llegó a su término (en forma de dimisión, despido o de otro modo) debido a una situación de acoso, y que invoque el presente procedimiento en un plazo de seis meses desde la fecha en que terminó dicha relación;
- j)* las demás personas que determinen las Partes.

2.2. La expresión «miembro del personal» se refiere a toda persona que tenga una relación remunerada con la Oficina, con arreglo a la definición recogida en el Convenio Colectivo sobre un Procedimiento para la Solución de Reclamaciones (artículo 2.1).

2.3. La expresión «demandante» se refiere a toda persona protegida que haya planteado una reclamación en virtud del presente Convenio.

2.4. La expresión «demandado» se refiere a toda persona respecto de la cual se haya formulado un alegato de acoso o se considere que ha acosado a un demandante.

2.5. En el proceso ante el Comité Paritario, la expresión «participantes» se refiere al demandante, al demandado y a la Oficina.

2.6. La expresión «representante del Sindicato» se refiere a los miembros de la Mesa del Sindicato, a los miembros acreditados del Sindicato, a los delegados de servicio o a cualquier miembro del personal que el Sindicato designe para representarlo.

2.7. La expresión «días» se refiere a días hábiles.

2.8. La expresión «reclamación en materia de acoso» se refiere a cualquier tipo de acoso a una persona protegida o alegato de acoso formulado por una persona protegida.

2.9. La expresión «acoso» abarca todo acto, conducta, declaración o solicitud que resulte inoportuno para una persona protegida y que pueda considerarse razonablemente en todas las circunstancias, como un comportamiento de acoso con carácter discriminatorio, ofensivo, humillante, intimidatorio o violento, o bien una intrusión en la vida privada. Incluye, pero no queda limitado a lo siguiente, que puede producirse aislada, simultánea o consecutivamente:

*a)* intimidación: agresión repetida o persistente, perpetrada por una o más personas, ya sea verbal, psicológica o física, en el lugar de trabajo o en conexión con el trabajo, que tiene como consecuencia la humillación, el menoscabo, el insulto, la coacción o la discriminación de una persona protegida. La intimidación puede manifestarse a través de:

i) medidas destinadas a excluir o aislar de la actividad profesional a una persona protegida;

ii) ataques persistentes y negativos al rendimiento personal o profesional, sin razón o autoridad legítima;

iii) la manipulación de la reputación personal o profesional de una persona protegida a través del rumor, la denigración y la ridiculización;

iv) el abuso de poder a través del menoscabo persistente de la labor de una persona protegida, o la fijación de objetivos con plazos poco razonables o inalcanzables, o la asignación de tareas imposibles;

v) el control desmedido o inapropiado del rendimiento de una persona protegida;

vi) la denegación inexplicable o infundada de períodos de licencia y formación.

*b)* acoso sexual: toda conducta no deseada o inoportuna de carácter sexual, en el lugar de trabajo o en conexión con el trabajo, que haga que una persona protegida se sienta humillada, coaccionada, discriminada o insultada. El sufrimiento causado por el acto o la serie de actos puede ser intencional o involuntario. Puede considerarse acoso sexual el comportamiento sexual coercitivo utilizado para controlar, influir o afectar al empleo, la carrera o la situación de una persona protegida. También puede manifestarse cuando una o más personas someten a una persona protegida, en cualquier plano, a un comportamiento ofensivo o humillante sobre la base del sexo o la sexualidad de dicha persona protegida, aun cuando pueda no existir una repercusión aparente sobre la carrera o el empleo de

la persona protegida de que se trate. El acoso sexual puede manifestarse de diversas formas, entre las que cabe incluir:

- i) el contacto físico deliberado y no solicitado, o un acercamiento físico excesivo e innecesario;
- ii) comentarios o gestos repetidos de carácter sexual acerca del cuerpo, la apariencia o el estilo de vida de una persona protegida;
- iii) llamadas telefónicas, cartas o mensajes de correo electrónico de carácter ofensivo;
- iv) la persecución;
- v) la exposición o exhibición de gráficos, viñetas, dibujos, fotografías o imágenes de Internet de contenido sexualmente explícito;
- vi) preguntas o insinuaciones acerca de la vida privada de una persona protegida;
- vii) invitaciones persistentes para participar en actividades sociales pese a que la persona protegida haya dejado claro que resultan inoportunas; y
- viii) bromas o proposiciones sexualmente explícitas.

2.10. La prohibición del acoso sexual abarca los comportamientos en el lugar de trabajo o en funciones sociales ligadas al trabajo, durante los viajes o misiones emprendidos en relación con el trabajo, o durante la labor realizada sobre el terreno en relación con proyectos en los que participe la OIT.

2.11. La expresión «conciliación» se refiere al proceso por el que un conciliador alienta a las Partes a resolver las cuestiones objeto de litigio entre ellas y a alcanzar una conclusión mutuamente aceptable.

2.12. El término «conciliador» se refiere a una persona nombrada para facilitar la solución de las reclamaciones con arreglo a lo dispuesto en el presente Convenio y en el artículo 23.1 del Convenio Colectivo sobre un Procedimiento para la Resolución de Reclamaciones, de fecha 13 de septiembre de 2000.

2.13. La expresión «superior jerárquico correspondiente» se refiere al supervisor directo de la persona protegida o a cualquier superior jerárquico de dicho supervisor.

2.14. La expresión «director principal» designa al Director General o al director ejecutivo, director regional o director de nivel orgánico equivalente que corresponda y rinda cuentas directamente al Director General.

2.15. La expresión «acción colectiva» se refiere a toda acción iniciada por dos o más personas protegidas en relación con una cuestión idéntica o muy similar. Toda decisión relativa a una acción colectiva tendrá efectos vinculantes para todos los casos similares.

### ***Artículo 3***

#### *Prevención*

3.1. Todas las personas protegidas recibirán una copia del presente Convenio y de las correspondientes enmiendas al Estatuto del Personal y a otros textos pertinentes. Las Partes se asegurarán de que todas las personas protegidas conozcan de la existencia del presente Convenio y procederán a preparar una guía, destinada a todas las personas protegidas, sobre las consecuencias del presente Convenio y el funcionamiento del procedimiento aplicable a las reclamaciones en materia de acoso.

3.2. Se facilitará a todas las personas protegidas formación completa, periódica y permanente sobre prevención del acoso sexual, la intimidación y cualquier otra modalidad de acoso.

3.3. La Oficina proporcionará a los administradores formación y capacitación en materia de prevención del acoso en general, y sobre el funcionamiento del presente Convenio en particular.

3.4. Se facilitará información acerca del presente Convenio a todas las personas protegidas cuando accedan por primera vez al ámbito del presente Convenio, y ello durante el proceso de incorporación organizado para dichos miembros del personal y otras personas protegidas.

3.5. En el plazo de 30 días desde la firma del presente Convenio, la Oficina publicará una declaración política sobre prevención y resolución de los casos de acoso dirigida a todas las personas protegidas, y en la que se reflejen los principios directores recogidos en el artículo 1 del presente Convenio. Dicha declaración de política también se comunicará a todas las personas protegidas durante los procesos de incorporación, formación y capacitación a los que se refieren los párrafos anteriores.

3.6. La Oficina creará y mantendrá en la Intranet páginas dedicadas a la información sobre la prevención y resolución del acoso y al funcionamiento del presente Convenio.

3.7. La Oficina creará y mantendrá fuentes de información más completas y

detalladas en relación con la prevención y la solución de los casos de acoso, para uso de las personas protegidas que deseen obtener dicha información.

3.8. A fin de realizar el seguimiento y la evaluación de la aplicación del presente Convenio, las Partes llevarán a cabo encuestas y estudios anónimos, en consulta con el Defensor del Personal y otras personas. Dichas encuestas deberán evaluar la naturaleza y frecuencia de los casos de acoso que se produzcan en relación con el trabajo en la OIT. Las Partes harán públicos la información y los datos recogidos.

#### ***Artículo 4***

##### ***Disposiciones generales***

###### ***Comunicación de información, respeto de la intimidad y confidencialidad***

4.1. Cuando una persona protegida someta una reclamación en materia de acoso e invoque los medios previstos en el presente Convenio para su resolución, el demandante y el demandado tendrán derecho a que se les comunique todo el material pertinente en relación con el resultado del proceso, con arreglo a las condiciones siguientes:

*a)* la expresión «todo el material pertinente a efectos del resultado del proceso» se refiere a todos aquellos documentos e informaciones conservados o generados por la Oficina y por las personas directamente implicadas en la reclamación en materia de acoso;

*b)* cuando la Oficina, el demandante o el demandado se propongan no facilitar a una de las Partes en una reclamación por acoso documentos o información pertinentes, dicha Parte deberá solicitar inmediatamente la opinión del Defensor del Personal acerca de si deben o no facilitarse tales documentos o información. El Defensor del Personal formulará una recomendación a dicha Parte con carácter de urgencia, a más tardar diez días después de la fecha de la solicitud. La citada Parte informará a las demás Partes, por escrito, de la recomendación del Defensor del Personal y de su propia decisión fundamentada sobre la cuestión, y ello en un plazo de diez días desde la fecha de recepción de dicha recomendación.

###### ***Resolución extraoficial de las reclamaciones en materia de acoso***

4.2. La Oficina no conservará ningún registro en relación con el proceso extraoficial de resolución de las reclamaciones en materia de acoso.

###### ***Suspensión de la aplicación de decisiones***

4.3. Las disposiciones relativas a la *suspensión de la aplicación de decisiones*

recogidas en los artículos 3.2 a 3.7 del Convenio Colectivo sobre un Procedimiento para la Solución de Reclamaciones, de fecha 13 de septiembre de 2000, se aplicarán al presente Convenio en beneficio de todas las personas protegidas.

#### *Acción colectiva*

4.4. Las disposiciones relativas a la *acción colectiva*, recogidas en el artículo 3.13 del Convenio Colectivo sobre un Procedimiento para la Solución de Reclamaciones, de fecha 13 de septiembre de 2000, se aplicarán al presente Convenio en beneficio de todas las personas protegidas.

#### *Plazos*

4.5. En caso de incumplimiento del plazo fijado para responder a la presentación de una reclamación en materia de acoso, el demandante tendrá derecho a iniciar la fase siguiente del procedimiento.

### ***Artículo 5***

#### *Resolución extraoficial de los incidentes en materia de acoso*

5.1. Se alienta a las personas protegidas que consideren que han sido o están siendo objeto de acoso a que traten de resolver en primera instancia el asunto directamente y de manera extraoficial con el individuo o el grupo de que se trate. En este sentido, podrá obtenerse información y asesoramiento por parte de:

- a) el superior jerárquico que corresponda al miembro del personal;*
- b) un conciliador,*
- c) la Oficina del Defensor del Personal;*
- d) un representante del Sindicato; y/oe) un funcionario del Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos.*

5.2. Para entrevistarse con el demandado, el demandante podrá hacerse acompañar por cualquiera de las personas antes citadas o por otra persona protegida, las cuales podrán, si así lo solicita el demandante, tratar de facilitar el proceso de resolución extraoficial a través de la conciliación y la mediación. Todo intento de resolver el asunto de manera extraoficial deberá tener lugar lo antes posible después del alegato de acoso.

5.3 Si una persona protegida considera que la resolución extraoficial no es procedente, se prolonga innecesariamente o no ha tenido éxito, podrá acogerse inmediatamente a cualquiera de las opciones incluidas en el proceso de resolución mediante el diálogo.

## ***Proceso de solución mediante el diálogo***

### ***Artículo 6***

#### ***Inicio del proceso***

6.1. Las personas protegidas que consideren que han sido o están siendo objeto de acoso podrán tratar de resolver sus reclamaciones en esta materia acudiendo a cualquiera de las siguientes instancias:

- a) una reunión entre el superior jerárquico correspondiente y la persona protegida;*
- b) la conciliación;*
- c) el proceso ante el defensor del personal.*

6.2. Todo demandante que desee invocar los procedimientos previstos en el artículo 6.1 deberá hacerlo en un plazo máximo de seis meses desde que se produjo el incidente o incidentes que dieron lugar a la reclamación en materia de acoso o, si la reclamación en materia de acoso se refiere a una conducta persistente, en un plazo de seis meses desde la última fecha en que se vio afectado por dicha conducta. En caso de que una persona protegida desee invocar el procedimiento pese a haber transcurrido el plazo fijado, deberá remitir una solicitud por escrito al Defensor del Personal, que podrá decidir si la reclamación debe examinarse pese al retraso. Las decisiones del Defensor del Personal a este respecto serán definitivas y contra las mismas no cabrá apelación.

### ***Artículo 7***

#### ***Papel de los superiores jerárquicos***

7.1. Con el fin de resolver una reclamación en materia de acoso, un demandante podrá solicitar una reunión extraoficial y privada con cualquiera de los superiores jerárquicos correspondientes. De formularse la solicitud, el superior jerárquico deberá prestar asistencia al demandante proporcionando información y asesoramiento en cuanto a las posibles maneras de resolver la reclamación en materia de acoso. Salvo que el demandante disponga otra cosa, el superior jerárquico deberá considerar privada y confidencial tanto cualquier reunión de este tipo como el hecho de que haya sido solicitada. No se conservará ningún registro de la misma.

### ***Artículo 8***

#### ***Papel de los conciliadores***

8.1. Con el fin de resolver una reclamación en materia de acoso, un demandante

podrá solicitar una reunión extraoficial y privada con un conciliador. El conciliador deberá proporcionar información y asesoramiento en cuanto a las posibles maneras de resolver la reclamación en materia de acoso. El conciliador deberá ofrecer orientación y apoyo de manera independiente. Toda reunión de este tipo deberá considerarse privada y confidencial. No se conservará ningún registro de la misma.

### ***Artículo 9***

#### *Papel del Defensor del Personal*

9.1. Al tratar de reclamaciones en materia de acoso en virtud del presente Convenio, el Defensor del Personal nombrado en aplicación del artículo 9 del Convenio Colectivo sobre un Procedimiento para la Solución de Reclamaciones, de fecha 13 de septiembre de 2000, desempeñará las funciones principales siguientes:

- a) la investigación de las reclamaciones en materia de acoso, a fin de establecer los hechos en tales casos;*
- b) la formulación de propuestas para la solución de las reclamaciones en materia de acoso;*
- c) la coordinación de la labor de los conciliadores; y*
- d) el examen de cuestiones específicas a las que se refiere el presente Convenio.*

9.2. En el desarrollo de sus actividades, el Defensor del Personal actuará con independencia respecto de las Partes en el presente Convenio, y ejercerá las funciones correspondientes con plena autonomía.

9.3. Dentro de los límites fijados en el artículo 1.10, el Defensor del Personal presentará a las Partes y a la Comisión Paritaria de Recursos Humanos un informe anual sobre las actividades emprendidas, las recomendaciones formuladas y las medidas que haya adoptado durante el ejercicio correspondiente.

### ***Artículo 10***

#### *Remisión de casos al Defensor del Personal*

10.1. Un demandante podrá referir al Defensor del Personal una reclamación en materia de acoso, ya sea directamente o bien cuando no le parezca oportuno recurrir al proceso descrito más arriba en los artículos 5 a 8 o estén en desacuerdo con el resultado del mismo.

10.2. Un demandante podrá referir al Defensor del Personal una reclamación en

materia de acoso mediante declaración escrita presentada en el plazo fijado en el artículo 6.2. La declaración deberá incluir los siguientes detalles:

- a)* el nombre del demandante y la manera de comunicarse con él;
- b)* la naturaleza de la reclamación en materia de acoso que se somete;
- c)* si el demandante solicita una reunión con el Defensor del Personal; y
- d)* cualquier otro detalle que el demandante desee facilitar.

10.3. Una vez que el Defensor del Personal haya recibido la declaración escrita con arreglo a lo dispuesto en el artículo 10.2, podrá iniciar la investigación de acuerdo con el artículo 9.

10.4. En el desarrollo de su investigación, el Defensor del Personal podrá solicitar declaraciones a aquellas personas que considere oportuno en relación con la reclamación en materia de acoso. El Defensor del Personal también podrá celebrar reuniones o discusiones con dichas personas, e implicarlas en su investigación de la manera que considere oportuna.

10.5. Al cumplir con su cometido, el Defensor del Personal podrá requerir la presentación de cualquier documento o información que considere pertinentes.

10.6. A efectos del presente artículo no podrá considerarse como negativa a cooperar, la disconformidad de una Parte con una opinión del Defensor del Personal en virtud del apartado *b*), del artículo 4.1 que recomienda la comunicación de los documentos o la información pertinentes.

## ***Artículo 11***

### ***Proceso ante el Defensor del personal***

11.1. El Defensor del Personal podrá organizar reuniones con el demandante, el demandado o cualquier otra persona que considere oportuno mediante simple notificación, con las siguientes limitaciones:

- a)* una reunión conjunta con el demandante y el demandado sólo tendrá lugar con el consentimiento previo de los mismos;
- b)* cuando un demandante o un demandado solicite una reunión en privado con el Defensor del Personal, se le concederá.

11.2. La conducción de las reuniones conjuntas quedará a discreción del Defensor del Personal, con sujeción a los principios de la justicia natural sobre los que se basa el presente Convenio.

11.3. El demandante y el demandado tendrán derecho a hacerse representar. También tendrán derecho a hacerse acompañar durante las reuniones por un representante del Sindicato o por un funcionario de su elección en activo o jubilado de la OIT. Ni el demandante ni el demandado tendrán derecho a representación legal ante el Defensor del Personal.

11.4. Tras una reunión, el Defensor del Personal podrá iniciar nuevas conversaciones o investigaciones que le permitan cumplir con sus funciones en virtud del artículo 9.

### ***Artículo 12***

#### *Informe del Defensor del Personal*

12.1. El Defensor del Personal preparará un informe detallado sobre los resultados del caso remitido y/o del proceso y, de ser posible, formulará propuestas para la solución de la reclamación.

12.2. Si el Defensor del Personal no lograra formular una propuesta de solución, presentará un informe fundamentado explicando los motivos que impidieron resolver la reclamación.

12.3. Se distribuirán copias del informe del Defensor del Personal a:

*a) el demandante;*

*b) el demandado;*

*c) el superior jerárquico correspondiente (si el demandante refirió inicialmente la reclamación en materia de acoso a dicho superior jerárquico).*

12.4. Se darán copia de las propuestas de solución formuladas por el Defensor del Personal a toda persona de la que se requiera la adopción de medidas para llevar dichas propuestas a la práctica.

12.5. El Defensor del Personal y las personas que reciban copia de su informe tienen la obligación de respetar el carácter confidencial del mismo.

### ***Artículo 13***

#### *Plazos*

13.1. El Defensor del Personal dispondrá de un plazo de 30 días desde la fecha de la notificación inicial de la reclamación en materia de acoso para tratar de encontrar una solución y presentar su informe a las personas que se citan más arriba, en los párrafos 12.3 y 12.4. Antes de que haya finalizado este plazo, el mismo podrá

prolongarse hasta un máximo de 60 días, pero sólo con el acuerdo del demandante y del demandado. En caso contrario, el Defensor del Personal deberá facilitar al demandante y al demandado un informe fundamentado explicando los motivos que impidieron resolver la reclamación.

### ***Artículo 14***

#### *Conclusión del proceso de solución mediante el diálogo*

14.1. Si no queda satisfecho con la propuesta de solución de la reclamación en materia de acoso formulada por el Defensor del Personal, o la acción propuesta por el Defensor del Personal no se lleva a la práctica, el demandante podrá referir la reclamación al Comité Paritario en un plazo de 30 días desde la fecha de recepción del informe del Defensor del Personal.

#### *Solución mediante pronunciamiento*

### ***Artículo 15***

#### *El Comité ParitarioVisión general*

15.1. El proceso del Comité Paritario consistirá en un examen completo de los hechos y/o argumentos objeto de discrepancia entre el demandante y el demandado, tomando en consideración el carácter delicado de las reclamaciones en materia de acoso. Culminará con una propuesta de acción formulada por el Comité Paritario.

15.2. A efectos del presente Convenio el Comité Paritario será el creado en virtud del Convenio Colectivo sobre un Procedimiento para la Solución de Reclamaciones, de fecha 13 de septiembre de 2000.

### ***Artículo 16***

#### *Remisión al Comité Paritario*

16.1. El demandante podrá remitir al Comité Paritario la reclamación en materia de acoso mediante notificación escrita, en un plazo de 30 días a partir de la recepción del informe del Defensor del Personal.

16.2. La notificación inscrita incluirá la siguiente información:

- a)* nombre del demandante y manera de comunicarse con él;
- b)* naturaleza de la reclamación en materia de acoso que se somete a la consideración;

- c) cualquier acción propuesta por el superior jerárquico correspondiente;
- d) copia del informe del Defensor del Personal;
- e) descripción de la solución preferida por el demandante;
- f) nombres de los testigos (de existir) que el demandante solicita sean escuchados por el Comité Paritario, y si solicita una vista oral;
- g) copia de toda la documentación acreditativa y de cualquier otra información que se considere pertinente.

16.3. Una vez que se haya notificado oficialmente la reclamación en materia de acoso al Comité Paritario, este último invitará al demandado y a la Oficina a que formulen por escrito cualquier declaración que deseen hacer. Dichas declaraciones serán notificadas al Comité Paritario en el plazo especificado por éste al solicitarlas.

## ***Artículo 17***

### ***Proceso ante el Comité Paritario***

17.1. Una vez que el Comité Paritario haya recibido las declaraciones escritas, organizará un examen completo de la reclamación en materia de acoso mediante comunicación escrita a ambas partes. El demandante y el demandado tendrán derecho a solicitar una vista oral ante el Comité Paritario, y el Comité Paritario decidirá acerca de la necesidad de una vista oral. La decisión del Comité Paritario en relación con las vistas orales será definitiva e inapelable; en caso de denegar la celebración de una vista oral, el Comité Paritario dará a conocer los motivos específicos para la denegación.

17.2. El demandante, el demandado y el representante de la Oficina tendrán derecho a estar presentes durante una vista oral.

17.3. A efectos del examen, el demandante, el demandado y la Oficina tendrán derecho a nombrar a un representante en los siguientes términos:

- a) el demandante y el demandado tendrán derecho a hacerse representar y acompañar por un representante del Sindicato, por un funcionario en activo o jubilado de la OIT, o por cualquier otro representante de su elección;
- b) la Oficina tendrá derecho a nombrar un representante de su elección.

17.4. El examen se llevará a cabo con arreglo a un procedimiento imparcial, y de acuerdo con los principios de la justicia natural, con arreglo a las normas de procedimiento establecidas por el Comité Paritario para las reclamaciones en

materia de acoso. En el examen de una reclamación en materia de acoso, el Comité Paritario podrá invitar al Defensor del Personal a facilitar información y opiniones.

17.5. El Presidente del Comité Paritario dirigirá las labores del mismo. De considerarlo oportuno, los miembros del Comité Paritario elaborarán normas de procedimiento para el examen de los casos, siempre sujetas a las disposiciones del presente Convenio. El Presidente estará facultado para decidir sobre cuestiones de procedimiento, en consulta con los demás miembros del Comité Paritario.

17.6. El Comité Paritario podrá exigir en todo momento a cualquiera de los participantes la presentación de documentos o información. Los citados documentos o información deberán facilitarse en el plazo fijado por el Comité Paritario. El Comité Paritario hará llegar inmediatamente a los participantes copias de los documentos o de la información, salvo cuando decida por unanimidad no comunicar dicha información y proporcione por escrito una decisión razonada a los participantes. El Comité Paritario fijará un plazo para que los participantes puedan presentar comentarios. Además, el Comité Paritario podrá solicitar el asesoramiento o la opinión de expertos de cualquier procedencia.

17.7. El Comité Paritario conservará un acta literal o una grabación íntegra de la vista. Los participantes tendrán derecho a examinar y a obtener copias del acta o de la grabación.

17.8 Durante el proceso ante el Comité Paritario, si los participantes deciden resolver la queja y alcanzar una solución mutuamente aceptable podrán solicitar en todo momento al Presidente del Comité Paritario que les conceda tiempo para ello; durante el período de tiempo concedido por el Presidente, los plazos aplicables al proceso ante el Comité Paritario (que se especifican en el artículo 16) quedarán en suspenso. Si el demandante y el demandado notifican, mediante un escrito conjunto al Presidente, haber alcanzado una solución mutuamente aceptable, se pondrá fin al proceso ante el Comité Paritario.

### *Artículo 18*

#### *Costas*

18.1. Todas las costas resultantes de la vista ante el Comité Paritario correrán a cargo de la Oficina, con excepción de los gastos ligados a la representación externa.

### *Artículo 19*

#### *Plazos*

19.1. El Comité Paritario dispondrá de un plazo de 30 días desde la recepción de la notificación escrita para celebrar una vista y llegar a una conclusión en cuanto

a la acción propuesta que deberá comunicarse al Director General. En el caso de que el Comité Paritario decida que no puede completar dicha labor en un plazo de 30 días, deberá informar a los participantes que el plazo se amplía hasta un máximo de 60 días.

### ***Artículo 20***

#### *Acción propuesta por el Comité Paritario*

20.1. El Comité Paritario deliberará en sesión privada sobre la reclamación en materia de acoso. La acción que proponga será comunicada al Director General e incluirá únicamente la información siguiente:

- a) un resumen de los principales hechos del caso, que resulten comprobados a juicio del Comité Paritario;*
- b) un resumen de las diligencias ante el Comité Paritario;*
- c) un resumen de los argumentos planteados por cada uno de los participantes, y*
- d) la propuesta razonada del Comité Paritario en cuanto al fondo y a las soluciones, y si dicha propuesta se adoptó por unanimidad.*

20.2. El Comité Paritario estará facultado para proponer cualquier acción y reparación que considere oportunas, incluidas la readmisión, la indemnización y la atribución de las costas, según proceda.

- a) El Comité Paritario comunicará su propuesta de acción a los participantes y al Director General en un plazo de 10 días a partir de la conclusión del examen.*
- b) El Director General decidirá, en un plazo de 20 días desde la remisión de la propuesta del Comité Paritario, qué acción adoptar en relación con la propuesta del mismo, y comunicará su decisión inmediatamente a los participantes.*
- c) En caso de que el Director General no responda dentro del plazo fijado en el párrafo anterior, la acción propuesta por el Comité Paritario se considerará como la decisión tomada, que pasará a tener carácter vinculante.*
- d) Cuando el Director General no acepte la propuesta, dará explicaciones detalladas a las Partes y al Comité Paritario.*

### ***Artículo 21***

#### *Tribunal Administrativo de la OIT*

21.1. En aplicación del artículo VII del Estatuto del Tribunal Administrativo de la

OIT, para someter la reclamación al Tribunal, un miembro del personal dispondrá de 90 días desde la fecha de recepción de la decisión del Director General sobre la propuesta del Comité Paritario, o desde la fecha en que la propuesta del Comité Paritario se haya convertido en la decisión (de conformidad con lo dispuesto en el artículo 20.3, c)).

### **Artículo 22**

#### *Levantamiento de la inmunidad de jurisdicción y otras reparaciones*

22.1. No obstante las disposiciones en vigor relativas al levantamiento de la inmunidad de jurisdicción, las Partes concluirán, en un plazo de 12 meses desde la firma del presente Convenio, negociaciones relativas a medidas adicionales de reparación que se hayan de poner a disposición de los demandantes que se declare han sido objeto de acoso (incluido el acoso por parte de personas ajenas al personal de la Organización) con arreglo a los procedimientos establecidos en el presente Convenio. Dichas negociaciones examinarán la posibilidad de proceder al levantamiento de la inmunidad en los casos apropiados.

### **Artículo 23**

#### *Intimidación o persecución*

23.1 La Oficina se asegurará de que las personas protegidas que consideren que han sido objeto de acoso, las que planteen una reclamación en materia de acoso o las que presten asistencia en cualquier proceso con arreglo al presente Convenio, por ejemplo facilitando información o interviniendo en calidad de testigo, no serán objeto de intimidación, persecución, discriminación o represalias. Cualquier acción en este sentido se considerará como un asunto disciplinario.

### **Artículo 24**

#### *Medidas transitorias*

24.1 Las Partes reconocen que, en el proceso de aplicación, podrían surgir otros problemas de carácter transitorio. A petición de una de las Partes podrán negociarse con carácter de urgencia soluciones a dichos problemas de carácter transitorio.

24.2. a) El plazo de seis meses indicado en el párrafo i) del artículo 2.1, será ampliado a 12 meses durante un período transitorio de un año a partir de la fecha de la firma del presente Convenio;

b) las reclamaciones en materia de acoso que se planteen con arreglo a esta disposición transitoria se resolverán con arreglo a los procedimientos establecidos en el presente Convenio.

***Artículo 25******Cuestiones diversas***

25.1. El presente Convenio entrará en vigor en la fecha de la firma, y su validez será de dos años desde la fecha en que comience a aplicarse el Convenio Colectivo sobre un Procedimiento para la Solución de Reclamaciones. Las Partes acuerdan revisar el funcionamiento del presente Convenio al final de dicho período. En adelante, o en ausencia de revisión, el Convenio seguirá en vigor indefinidamente.

25.2. Ninguna disposición del presente Convenio podrá suspenderse, modificarse, anularse o enmendarse en modo alguno, salvo acuerdo escrito firmado por las Partes. Las Partes podrán volver a negociar cualquier apartado del presente Convenio.

25.3. Se procederá a modificar el Estatuto del Personal y los demás textos pertinentes, según corresponda, a fin de dar efecto al presente Convenio, y ello en un plazo de seis meses a partir de la firma del mismo, de modo que se preserven también los demás derechos sustantivos de los miembros del personal con arreglo a lo dispuesto en el Preámbulo al presente Convenio. En caso de duda entre el presente Convenio y un artículo pertinente del Estatuto del Personal, tendrá preferencia y prevalecerá la interpretación que resulte más favorable para el miembro o miembros del personal de que se trate.

25.4. Se facilitará a todas las personas protegidas actuales o futuras una copia del presente Convenio y de las correspondientes enmiendas al Estatuto del Personal. Las Partes se asegurarán de que todas las personas protegidas tengan conocimiento de la existencia del presente Convenio y procederá a elaborar un manual de instrucciones destinados a las personas protegidas sobre los efectos del presente Convenio y el funcionamiento y efectos de este procedimiento. FIRMADO en Ginebra, el veintiséis de febrero de 2001, en dos copias, en inglés, por los representantes de las Partes debidamente habilitados a tales efectos.

Alain Wild,  
Director Departamento de Desarrollo  
de los Recursos Humanos  
Oficina Internacional del Trabajo

David Dror,  
Presidente  
Sindicato Oficina Internacional del Trabajo

## **ANEXO V. REPERTORIO DE RECOMENDACIONES PRÁCTICAS SOBRE LA VIOLENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO EN EL SECTOR DE LOS SERVICIOS Y MEDIDAS PARA COMBATIRLAS**

**MEVWSWS/2003/11**

ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO  
Programa de Actividades Sectoriales

### **Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatirla**

Reunión de expertos para elaborar un repertorio  
de recomendaciones prácticas sobre la violencia  
y el estrés en el trabajo en el sector de los servicios:  
una amenaza para la productividad y el trabajo decente  
(8-15 de octubre de 2003)

Ginebra



OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO GINEBRA

## Prefacio

En su 279.<sup>a</sup> reunión (noviembre de 2000), el Consejo de Administración decidió celebrar una reunión de expertos encargada de elaborar un Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia y el estrés en el sector de los servicios. En su 284.<sup>a</sup> reunión (junio de 2002), el Consejo de Administración decidió que dicha reunión tendría lugar del 8 al 15 de octubre de 2003 y que participarían en ella: 12 expertos nombrados por los gobiernos (Alemania, Argelia, Canadá, Dinamarca, Estados Unidos, Filipinas, Japón, Malasia, Mauricio, Perú, Reino Unido y Sudáfrica); 12 expertos nombrados previa consulta con el Grupo de los Trabajadores del Consejo de Administración, y otros 12 nombrados tras consultar con el Grupo de los Empleadores de dicho Consejo. Asimismo, decidió que el cometido de la reunión sería considerar y revisar el proyecto y adoptar el Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia y el estrés en el trabajo en el sector de los servicios: una amenaza para la productividad y el trabajo decente. Dicho proyecto fue preparado por la OIT y, en mayo de 2003, se remitió a los Estados Miembros para que hicieran llegar sus comentarios antes de la reunión, comentarios que, en septiembre de 2003, se recopilaron y resumieron para los expertos.

El presente Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector servicios y medidas para combatirla fue redactado en la reunión de expertos celebrada en Ginebra del 8 al 15 de octubre de 2003. De conformidad con la decisión de junio de 2002, mencionada anteriormente, participaron en la reunión 12 expertos nombrados por los gobiernos, 12 expertos nombrados por los empleadores y 12 expertos nombrados por los trabajadores<sup>1</sup>. Por autorización del Consejo de Administración, se invitó a los demás Estados Miembros de la OIT a participar en calidad de observadores y los países que figuran a continuación aceptaron la invitación: Irlanda, Luxemburgo, Noruega, Polonia, Suecia, Suiza y Zimbabwe<sup>2</sup>.

El presente Repertorio no es un instrumento vinculante desde el punto de vista jurídico ni se pretende que reemplace la legislación nacional. La finalidad de las recomendaciones prácticas de esta publicación es orientar a los mandantes de la OIT y a todos aquellos que se ocupan de combatir la violencia en los lugares de trabajo del sector servicios. El texto se basa en un análisis de la dimensión, la índole y las causas de la violencia en lugares de trabajo de los servicios públicos y privados. El Repertorio preconiza un enfoque preventivo, basado en sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo.

La finalidad que se persigue mediante las disposiciones de este Repertorio es reducir o eliminar la violencia en el lugar de trabajo del sector de los servicios.

<sup>1</sup> Expertos designados por los gobiernos

M. Omar BOURAS, Sous-directeur de la prévention des risques professionnels, Ministère du Travail et de la Sécurité sociale, Alger (Argelia)

Ms. Nancy HARWOOD, Senior Policy Director, Workers' Compensation Board of British Columbia, Vancouver (Canadá)

Ms. Jane M. RAVN, Head of Office, Danish Working Environment Authority, Valby (Dinamarca)

Mr. Peter ULLSPERGER, Federal Institute for Occupational Safety and Health, Berlin (Alemania)

*Consejero técnico:*

Mr. Valentin KLOTZ, Social Counsellor, Permanent Mission of Germany in Geneva

---

Mr. Takanori KAWASHIMA, Director, International Office, Planning Division, Department of Industrial Safety and Health, Labour Standard Bureau, Ministry of Health, Labour and Welfare, Tokyo (Japón)

Mr. Mohtar MUSRI, Director UNDP/DOSA Project, Department of Occupational Safety and Health, Ministry of Human Resources, Selangor (Malasia)

*Consejero técnico:*

Mr. Wan Setapa WAN ZULKFLI, Labour Attaché, Permanent Mission of Malaysia in Geneva

Mr. Mariahven CAREMBEN, Senior Labour and Industrial Relations Officer, Ministry of Labour and Industrial Relations, Riviere du Rempart (Mauricio)

Sr. Juan NAVARRO PANDO, Asesor Vice Ministro de Trabajo, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima (Perú)

Mr. Francisco S. CRUZ, Assistant Secretary, Department of Labor and Employment, Manila (Filipinas)

*Consejera técnica:*

Ms. Yolanda PORSCHWITZ, Labor Attaché, Permanent Mission of the Philippines in Geneva

*Consejera técnica:*

Ms. Lindiwe LUENSENGA, Labour Counsellor, Permanent Mission of South Africa in Geneva (Sudáfrica)

Pr. Colin MACKAY, Chief Psychologist, Health and Safety Executive, Human Factors Unit Better Work Environment Division, Bootle, Merseyside (Reino Unido)

Ms. Patricia D. BILES, Workplace Violence Program Coordinator/OSHA, United States Department of Labor (USDOLE/OSHA), Washington, DC (Estados Unidos)

*Consejero técnico:*

Mr. John CHAMBERLIN, Labor Attaché, United States Permanent Mission in Geneva

*Expertos designados por los empleadores*

Sr. Carlos M. ALDAO-ZAPIOLA, Presidente Comisión Recursos Humanos, Director de Relaciones y Comunicación, Unión Industrial Argentina - Grupo Fortabat, Buenos Aires

Mr. Saleh Mweke Marc ATIBU, Directeur du département social, Fédération des entreprises du Congo, Kinshasa/Gombe

Mr. Garry BRACK, Chief Executive, Employers First, Sydney

Ms. Deborah CANNAVINO, Attorney, Tyler Cooper & Alcorn, LLP, Stamford, United States

Mr. Normand CÔTÉ, Director, Employee Relations, Bank of Montreal Financial Group, Toronto, Ontario

Mr. Kris DE MESTER, Adviser Health & Safety Affairs, Belgian Federation of Enterprises, Brussels

Sr. Pablo GOMEZ ALBO, Director de Asuntos Laborales, Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), Madrid

Mr. Miroslav JIRÁNEK, Director of the Municipal Hospital in Litomerice, Association of Czech & Moravian Hospitals, Litomerice

Mr. Antoine MONTANT, Responsable des affaires sociales, Fédération des entreprises de propriété et services associés, Villejuif

Mr. Shahbaz MUNIR, General Manager Human Resources, Kohinoor Weaving Mills Ltd., District Kasur, Pakistan

Mr. Anders Jost PEDERSEN, Advisor, Safety and Health, Danish Employers Confederation, Copenhagen

Ms. Bongiwe RADEBE, Health Service Manager, Royal Swaziland Sugar Corporation, Swaziland Federation of Employers, Simuny, Swaziland

*Expertos designados por los trabajadores*

Ms. Frédérique BONI, Education International, Bruselas

Ms. Sarah DE JONG, Human Rights and Safety Officer, International Federation of Journalists, Bruselas

Mr. Subramania ESWARAN, General Secretary, All India Primary Teachers' Federation, New Delhi

Ms. Danielle LEGAULT, Service Employees International Union, Syndicat québécois des employés et employés de services (SQEES), Montreal, Québec

Mr. Poovendran (Peter) ODAYAN, Emergency Care Practitioner, Emergency Medical and Rescue Services, Durban

Sr. Percy OYOLA PALOMÁ, Secretario General, Coordinadora Latino Americana de Trabajadores de los Servicios Públicos (CLATSEP), Santafé de Bogotá

*Consejero técnico*

Sr. William Huezo MARTINEZ, 3c Vice Presidente - CLATSEP, San Salvador

Mr. Jon RICHARDS, UNISON, Londres

Mr. Doug RUSSEL, Health and Safety Officer, Union of Shop, Distributive & Allied Workers (USDAW), Manchester

Mr. James SAUBER, Research Director, National Association of Letter Carriers (NALC), Washington, DC

Ms. Ulrike TESKE, Referatsleiterin Arbeits - und Gesundheitsschutzpolitik, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (VERDI), Berlin

Ms. Irmeli VUORILUOTO, Officer, Tehy Ry, Union of Health and Social Care Services, Tehy, Finlandia

Madame Habiba ZAHI, Membre du bureau exécutif de la C.D.T., Confédération démocratique du Travail, Casablanca

<sup>2</sup> Además de los 36 expertos asistieron a las sesiones en calidad de observadores representantes de ocho Estados Miembros y 17 representantes de organismos especializados y organizaciones internacionales no gubernamentales.

*Observadores gubernamentales – Representantes de los Estados Miembros*

Irlanda -- Ms. Patricia MURRAY, Psychologist/Inspector, Health & Safety Authority, Dublin

Kuwait -- Mr. Jamal M.-F. AL-DOUSARI, Director of Legal Department, Ministry of Social Affairs and Labour, Kuwait

Luxembourg -- M. Henri THEISEN, Attaché de direction, Inspection du travail et des mines, Luxembourg

Noruega -- Mr. Ola WINSVOLD, Senior Adviser, Directoratet for Arbeidstilsyner, Norwegian Labour Inspection Authority, Oslo

Polonia -- Ms. Dorota ZOLNIERCZYK-ZREDA, Psychology Department, National Research Institute, Central Institute for Labour Protection, Warsaw

Ms. Anna TOMCZYK, Directeur du Département, Général Inspektorat du travail en Pologne, Warsaw

Suecia --Ms. Annika HULTIN, Principal Administrative Officer, Swedish Work Environment Authority, Solna

Suiza -- Dr. Alain KIENER, Conseiller en médecine du travail, Secrétariat d'Etat à l'Economie (SECO), Berna

---

Zimbabwe -- Mr. Kuziwa NYAMWANZA, Legal Advisor, Ministry of Public Service, Labour and Social Welfare, Harare

*Representantes de organizaciones intergubernamentales especializados*

*Organización Mundial de la Salud*

Ms. Evelyn KORTUM-MARGOT, Occupational & Environmental Health, Department of Protection of the Human Environment, Ginebra

*Representantes de Organizaciones Internacionales no Gubernamentales*

*Internacional de la Educación*

Mr. Robert HARRIS, Senior Consultant, Nyon

*Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres*

Mr. Dan CUNNIAH, Director, Geneva Office, Ginebra

Ms. Anna BIONDI, Assistant Director, Geneva Office, Ginebra

*Comisión Internacional de Medicina del Trabajo*

Mr. Renato GILIOLI, Milano

*Consejo Internacional de Enfermeras*

Ms. Mireille KINGMA, Consultant, Nursing and Health Policy, Ginebra

*Federación Internacional de las Asociaciones de Directores del Tráfico Aéreo*

Ms. Sophie BILLAUD, Yverdon-les-Bains

*Federación Internacional de Mujeres de Negocios y Profesionales*

Ms. Karin KAUSCH, Cully

*Federación Internacional del Personal de los Servicios Públicos*

Mr. Bert VAN CAELENBERG, Secretary General, Bruselas

Mr. Michel BEUNEN, Bruselas

*Federación Internacional de Trabajadores Sociales*

Ms. Margrit WINDLIN, Luzern

*Organización Internacional de Empleadores*

Ms. Barbara PERKINS, Assistant to the Secretary-General, Ginebra

Mr. Jean DEJARDIN, Adviser, Ginebra

*Internacional de Servicios Públicos*

Mr. Alan LEATHER, Deputy General Secretary, Ferney-Voltaire

*Union Network International*

Mr. Philip BOWYER, Deputy Secretary-General, Nyon

Mr. John PEDERSEN, Assistant General Secretary, Nyon

*Confederación Mundial del Trabajo*

M. Hervé SEA, Représentant permanent, Ginebra

---

*Representantes de la OIT:*

Ms. Cleopatra Doumbia-Henry, Director, Sectoral Activities Department

Mr. Bill Ratterree, Education Sector Specialist, Sectoral Activities Department

Mr. John Myers, Media, Culture, Graphical, Postal and Telecommunications Services Specialist, Sectoral Activities Department

Ms. Christiane Wiskow, Health Sector Specialist, Sectoral Activities Department

Dr David Gold, InFocus Programme on Safety and Health at Work and the Environment

Mr William Salter, Conditions of Work and Employment Programme

*Consultor OIT:*

Mr. Vittorio Di Martino, consultor

**Indice**

Prefacio.....	iii
Preámbulo.....	1
1. Disposiciones generales.....	3
1.1. Objeto y utilización del Repertorio de recomendaciones prácticas.....	3
1.1.1. Objeto.....	3
1.1.2. Utilización .....	3
1.2. Ambito de aplicación .....	4
1.3. Definiciones .....	4
1.3.1. Violencia en el lugar de trabajo.....	4
1.3.2. Sector de los servicios .....	4
1.3.3. Otros términos pertinentes definidos.....	4
1.4. Principios rectores .....	5
2. Políticas para combatir la violencia en el lugar de trabajo .....	6
2.1. Políticas .....	6
2.2. Valores subyacentes en las políticas .....	6
2.3. Cuestiones fundamentales .....	6
2.4. Asignación de responsabilidades en las políticas.....	7
2.5. Diálogo social.....	7
3. Organización.....	8
3.1. Cometidos y responsabilidades .....	8
3.1.1. Gobiernos .....	8
3.1.2. Empleadores .....	8
3.1.3. Trabajadores .....	9
3.1.4. Clientes, usuarios y público en general .....	10
3.2. Competencias, información y formación .....	10
3.2.1. Formación de los trabajadores.....	10
3.2.2. Formación de los supervisores y del personal directivo .....	11
3.2.3. Información .....	11
3.3. Registro y notificación en el lugar de trabajo.....	12
3.4. Comunicación.....	12
4. Planificación y aplicación.....	13
4.1. Examen .....	13
4.1.1. Situación existente.....	13
4.1.2. Evaluación del riesgo .....	13
4.1.3. Registro de los actos de violencia en el lugar de trabajo.....	14
4.1.4. Registro en los ámbitos sectorial, nacional e internacional.....	14

4.2.	Aplicación .....	15
4.3.	Medidas de control: estrategias para prevenir, reducir, gestionar y hacer frente a la violencia .....	15
4.3.1.	Elaboración de estrategias para combatir la violencia en el lugar de trabajo .....	15
4.3.2.	Sensibilización y cooperación para combatir la violencia en el lugar de trabajo .....	15
4.4.	Medidas preventivas orgánicas.....	16
4.4.1.	Comunicación.....	16
4.4.2.	Prácticas laborales .....	16
4.5.	Mejora del entorno laboral .....	17
4.5.1.	Entorno físico .....	17
4.5.2.	Cuestiones relativas a la seguridad en el lugar de trabajo .....	17
4.6.	Preparación e intervención en caso de incidente .....	17
4.6.1.	Planes de intervención.....	18
4.6.2.	Respaldo de la dirección.....	18
4.7.	La persona en primer plano: intervenciones médicas y de otra índole.....	18
4.7.1.	Tratamiento médico.....	18
4.7.2.	Apoyo .....	19
4.7.3.	Enseñanzas de la experiencia .....	19
4.7.4.	Mitigación.....	19
4.8.	Procedimientos disciplinarios y de reclamación .....	19
4.9.	Confidencialidad y protección de la vida privada .....	20
5.	Supervisión y evaluación.....	21
5.1.	Supervisión y evaluación de las políticas aplicadas en el lugar de trabajo para combatir la violencia.....	21
5.2.	Aprendizaje sobre cuestiones relativas a la violencia en la organización .....	21

---

**Reunión de expertos para elaborar un repertorio  
de recomendaciones prácticas sobre la violencia  
y el estrés en el trabajo en el sector de los servicios:  
una amenaza para la productividad y el trabajo decente**  
(Ginebra, 8-15 de octubre de 2003)

### **Preámbulo**

El presente Repertorio se centra en la prevención de la violencia en el lugar de trabajo y de sus consecuencias adversas directas.

Entre las consecuencias de la violencia en el lugar de trabajo cabe citar el estrés, aunque éste es un concepto que, según algunos, no puede definirse claramente. Algunas partes estiman que la violencia en el lugar de trabajo, tanto en lo que respecta a su prevención como a sus consecuencias, incumbe principalmente a la gestión de los recursos humanos. Otras, por el contrario, estiman que se trata de una cuestión de seguridad y salud en el trabajo. La presente Reunión, tras examinar estas complejas cuestiones planteadas, recomienda adoptar un Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios, y medidas para combatirla.

Al abordar estos retos, los gobiernos, los empleadores y los trabajadores y sus representantes destacan principalmente la necesidad de establecer y seguir un enfoque previsor basado en los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. Dichos sistemas tienen por objeto, en primer lugar, evitar que surjan problemas, a través de políticas, organización, planificación, aplicación, supervisión y evaluación y encaminados a introducir mejoras en el entorno laboral y aumentar la eficiencia de la organización.

## 1. Disposiciones generales

### 1.1. Objeto y utilización del Repertorio de recomendaciones prácticas

#### 1.1.1. Objeto

El presente Repertorio de recomendaciones prácticas (en adelante denominado «el Repertorio») tiene por objeto facilitar pautas generales de orientación para tratar el problema de la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios. Se ha elaborado con el afán de que sea una herramienta de referencia básica para promover la elaboración de instrumentos similares en los ámbitos regional, nacional, sectorial, de la empresa, de la organización y del lugar de trabajo orientados y adaptados específicamente a las distintas culturas, situaciones y necesidades.

El Repertorio abarca esferas tan fundamentales de acción frente a la violencia en el lugar de trabajo como:

- políticas;
- identificación de los riesgos;
- evaluación de los riesgos;
- prevención y control;
- formación;
- control y atenuación de las consecuencias;
- atención y apoyo a los trabajadores afectados; y
- supervisión y evaluación.

#### 1.1.2. Utilización

El presente Repertorio debería utilizarse con miras a:

- la elaboración de respuestas prácticas en todos los ámbitos: internacional, regional, nacional, sectorial, de la organización, de la empresa y del lugar de trabajo;
- la promoción del diálogo, la consulta, la negociación y todas las formas de cooperación entre gobiernos, empleadores y trabajadores y sus representantes, y otras partes interesadas, según proceda;
- la orientación a la hora de formular las leyes, las políticas y los programas de acción nacionales; los acuerdos laborales aplicables en el sector, la empresa, la organización y el lugar de trabajo, así como en las políticas y planes de acción.

## 1.2. Ambito de aplicación

El presente Repertorio se aplica a todas las esferas de actividad económica en el sector de los servicios, públicos y privados.

## 1.3. Definiciones

A los efectos del presente Repertorio se utilizan (o proponen) las siguientes definiciones:

### 1.3.1. Violencia en el lugar de trabajo

Toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable mediante el cual una persona es agredida, amenazada, humillada o lesionada por otra en el ejercicio de su actividad profesional o como consecuencia directa<sup>1</sup> de la misma.

- La violencia interna en el lugar de trabajo es la que tiene lugar entre los trabajadores, incluidos directores y supervisores.
- La violencia externa es la que tiene lugar entre trabajadores (y directores y supervisores) y toda otra persona presente en el lugar de trabajo.

### 1.3.2. Sector de los servicios

A los efectos del presente Repertorio, el sector de los servicios abarca: el comercio; la educación; los servicios financieros y profesionales; los servicios de salud; los servicios de hotelería, restauración y turismo; las industrias de los medios de comunicación y del espectáculo; los servicios de correos y de telecomunicaciones; la administración pública; los transportes y los servicios de utilidad pública. Quedan excluidos los sectores primario y secundario de la economía.

### 1.3.3. Otros términos pertinentes definidos

#### Agresor

Toda persona que exprese un comportamiento violento en el lugar de trabajo.

#### Autoridad competente

Ministro, departamento gubernamental u autoridad pública facultada para dictar reglamentos, órdenes u otras disposiciones con fuerza de ley.

#### Cliente/usuario

A los efectos del presente Repertorio, los conceptos de *cliente* y *usuario* designan al particular que recibe un servicio personalizado<sup>2</sup>, y se contraponen al concepto de público en general.

<sup>1</sup> Se entiende por «consecuencia directa» un vínculo claro con el ejercicio de la actividad profesional y se supone que dicha acción, incidente o comportamiento ocurre posteriormente, dentro de un plazo de tiempo razonable.

<sup>2</sup> Por ejemplo, pacientes, pasajeros, usuarios o el público.

**Diálogo social**

Todo tipo de negociación, consulta o intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores, sobre cuestiones de interés común relativas a la política económica y social.

**Empleador**

Toda persona física o jurídica que emplea a uno o varios trabajadores.

**Lugar de trabajo**

Todo lugar en que los trabajadores deben permanecer o adonde tienen que acudir por razón de su trabajo y que se encuentran bajo el control directo o indirecto del empleador.

**Representante de los trabajadores**

Persona reconocida como tal por la ley o la práctica nacionales, de conformidad con lo estipulado en el Convenio sobre los representantes de los trabajadores, 1971 (núm. 135).

**Trabajador**

Toda persona que realiza un trabajo, de manera regular o temporal, para un empleador.

**Víctima**

Todo trabajador o empleador que es objeto de violencia en el lugar de trabajo.

**1.4. Principios rectores**

- En virtud de lo establecido del Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 155), un medio ambiente seguro y saludable facilita un estado de salud físico y mental óptimo en relación con el trabajo, y contribuye a prevenir la violencia en el lugar de trabajo.
- El diálogo social entre empleadores, trabajadores y sus representantes, y el gobierno<sup>3</sup>, según proceda, es un elemento clave para la aplicación satisfactoria de las políticas y programas destinados a combatir la violencia en el lugar de trabajo. Dicho diálogo social se ha consagrado en la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento.
- En virtud de lo estipulado en el Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111) toda política o medida encaminada a combatir la violencia en el lugar de trabajo debería apuntar asimismo a promover el trabajo decente y el respeto mutuo, y a combatir la discriminación en el lugar de trabajo.
- La promoción de la igualdad de trato entre hombres y mujeres contribuiría a reducir la violencia en el lugar de trabajo.

<sup>3</sup> A los efectos del presente Repertorio, el gobierno abarca la autoridad competente, tal y como ésta ha sido definida *supra*.

---

## 2. Políticas para combatir la violencia en el lugar de trabajo

### 2.1. Políticas

Los gobiernos, empleadores, trabajadores y sus representantes deberían, en la medida de lo posible, promover prácticas en el lugar de trabajo que contribuyan a poner fin a la violencia laboral. Para alcanzar estos objetivos, es esencial la cooperación entre los gobiernos, empleadores, trabajadores y sus representantes, a fin de formular y aplicar políticas y procedimientos apropiados con miras a reducir al mínimo el riesgo de violencia en el lugar de trabajo.

### 2.2. Valores subyacentes en las políticas

Convendría atribuir prioridad al desarrollo de una cultura constructiva del lugar de trabajo basada en el trabajo decente, valores éticos, seguridad, respeto mutuo, tolerancia, igualdad de oportunidades, cooperación y calidad del servicio, que contemple:

- objetivos claros respecto de la importancia fundamental que revisten los recursos humanos para lograr calidad en el servicio de que se trate;
- realizar los objetivos comunes del personal y la empresa de que se trate;
- comprometerse para prevenir la violencia en el lugar de trabajo.

La dirección debería formular una declaración de principios en la que reconozca claramente la importancia del esfuerzo por eliminar la violencia en el lugar de trabajo.

### 2.3. Cuestiones fundamentales

En la política que se adopte deberían preverse, cuando menos, los siguientes elementos:

- una definición de violencia en el lugar de trabajo;
- una declaración según la cual no se tolerará ningún incidente violento por parte de los trabajadores, los clientes o los usuarios;
- un compromiso de apoyo a toda medida encaminada a generar un entorno de trabajo exento de violencia y de sus consecuencias adversas directas;
- la instauración de un procedimiento de reclamación justo, que no permita represalias y evite reclamaciones abusivas o carentes de fundamento;
- programas de información, educación, formación y otros programas pertinentes;
- medidas para prevenir, controlar y, según proceda, eliminar la violencia en el lugar de trabajo;
- medidas de intervención y control de los incidentes violentos;
- un compromiso de divulgación eficaz de las políticas;

- confidencialidad.

#### **2.4. Asignación de responsabilidades en las políticas**

Las políticas deberían asentarse, en particular, en:

- una declaración de los supervisores y directores en que conste que éstos tienen la obligación de aplicar la política y de predicar con el ejemplo;
- un compromiso de nombrar a directores dotados de la capacidad y de los recursos necesarios para cumplir las políticas en todos los planos de la organización;
- la asignación de responsabilidades tanto a las personas como a los equipos, los cuales recibirán la formación y las cualificaciones apropiadas con miras a la aplicación de las políticas;
- un compromiso de todos los trabajadores de abstenerse de recurrir a toda acción violenta en el lugar de trabajo; y
- una declaración de los trabajadores en que apoyen y alienten a los empleadores a establecer y poner en práctica políticas de personal y prácticas que desalienten la violencia en el lugar de trabajo.

La política debería comunicarse a todas las partes interesadas y acompañarse de iniciativas encaminadas a sensibilizar a los empleadores, los trabajadores, los usuarios, y los clientes y el público en general.

#### **2.5. Diálogo social**

Los interlocutores sociales deberían comprometerse a entablar un diálogo social sobre la violencia en el sector de los servicios en varios ámbitos (nacional, sectorial, de la empresa y del lugar de trabajo), de diversas maneras (mediante negociación, consultas e intercambio de información), por distintos cauces (formal e informal), y atendiendo a las necesidades nacionales y a los sistemas de relaciones laborales imperantes.

El diálogo social sobre la violencia en el lugar de trabajo debería ser constante y estar encaminado a proteger la seguridad y la salud en el trabajo, y mejorar los servicios. Los interlocutores sociales deberían incluir la cuestión de la violencia en el lugar de trabajo y sus consecuencias adversas directas en las cuestiones sociales y laborales abarcadas a través del diálogo social en el sector de los servicios. Los interlocutores sociales deberían supervisar y evaluar, conjuntamente, la violencia en el lugar de trabajo.

### 3. Organización

#### 3.1. Cometidos y responsabilidades

##### 3.1.1. Gobiernos

Los gobiernos deberían llevar la iniciativa en el desarrollo de medidas preventivas como las siguientes:

- *Investigación.* Las autoridades competentes deberían propugnar la elaboración de políticas basadas en la experiencia para lograr una coherencia entre los países, movilizar a los interlocutores sociales y facilitar la prevención. Los gobiernos deberían financiar y fomentar la investigación, y determinar y publicar estudios de casos relativos a prácticas recomendadas. Los datos deberían recabarse y desglosarse, de manera que permitan determinar tendencias respecto de sectores específicos o de determinados grupos de trabajadores.
- *Pautas de orientación.* Los gobiernos deberían sentar pautas de orientación para ayudar a los empleadores y a los trabajadores a poner en práctica las oportunas medidas preventivas en los ámbitos nacional y sectorial. Asimismo, deberían velar por que las estrategias y los programas de prevención se apliquen a todos los trabajadores del sector de los servicios. Por último, también podrían propugnar la adopción de medidas en la sociedad civil destinadas a disminuir la violencia en el lugar de trabajo.
- *Legislación.* Para lograr una orientación de tipo preventivo, los gobiernos, en consulta con los interlocutores sociales pertinentes, podrían reconsiderar los marcos normativos y, cuando proceda, revisar la legislación laboral y la legislación en materia de salud y seguridad.
- *Recursos financieros.* Los gobiernos deberían, cuando sea posible y en consulta con los interlocutores sociales, intentar movilizar los recursos financieros necesarios para aplicar medidas preventivas eficaces.
- *Colaboración regional e internacional.* Los gobiernos deberían propiciar y respaldar la colaboración en los ámbitos regional e internacional y, mediante los organismos intergubernamentales, conseguir, según proceda, apoyo internacional para los programas nacionales de prevención.

Los gobiernos deberían velar por que se definan los colectivos de trabajadores particularmente vulnerables frente a la violencia laboral, adoptar estrategias para superar los factores que les hacen vulnerables y analizar los aspectos sectoriales de tal vulnerabilidad.

##### 3.1.2. Empleadores

###### 3.1.2.1. Políticas y procedimientos

En adelante, los empleadores y sus representantes, en la medida en que sea razonable y viable, deberían propiciar prácticas laborales que contribuyan a erradicar la violencia en el lugar de trabajo. A tales efectos, los empleadores deberían consultar con los trabajadores y sus representantes a fin de establecer y aplicar políticas y procedimientos destinados a

erradicar o reducir al mínimo el riesgo de violencia en los lugares de trabajo. Esas políticas y esos procedimientos deberían incluir lo que sigue:

- *Reducción y gestión de los riesgos.* Los empleadores deberían velar por que se evalúen los riesgos en el lugar de trabajo. Asimismo, los empleadores, los trabajadores y sus representantes deberían cooperar en la elaboración de estrategias apropiadas de evaluación de los riesgos. Los empleadores, en consulta con los trabajadores y sus representantes, deberían adoptar disposiciones para que, con intervenciones preventivas apropiadas, se mitiguen los demás imponderables asociados al desempeño de tareas muy arriesgadas, y realizadas en circunstancias especiales o en determinados momentos del día o de la noche.
- *Acuerdos de ámbito nacional, sectorial, de la empresa o del lugar de trabajo.* Los empleadores deberían procurar incluir en los acuerdos de ámbito nacional, sectorial, de la empresa o del lugar de trabajo disposiciones relativas a la prevención de la violencia laboral.
- *Políticas de personal.* Los empleadores deberían adoptar políticas y prácticas de personal que promuevan el respeto mutuo y la dignidad en el trabajo.
- *Procedimientos disciplinarios y de reclamación.* Los empleadores deberían poner a disposición de los trabajadores y de sus representantes procedimientos de reclamación con miras a la tramitación de las quejas relativas a la violencia en el lugar de trabajo. Por lo que atañe a las alegaciones de este tipo, debería mantenerse, en la medida de lo posible, la confidencialidad hasta tanto finalicen las investigaciones pertinentes.

### 3.1.2.2. Información y formación

Los empleadores, en consulta con los trabajadores y sus representantes, deberían emprender y apoyar en los lugares de trabajo programas de información, educación y formación de los trabajadores sobre la prevención de la violencia laboral, sobre la política y las estrategias vigentes, y la ayuda prevista para aquellos trabajadores que fuesen objeto de violencia.

### 3.1.3. Trabajadores

Los trabajadores y sus representantes deberían poner toda la diligencia que razonablemente quiera esperar de ellos para reducir y eliminar los riesgos vinculados a la violencia en el lugar de trabajo. A fin de cumplir ese objetivo deberían:

- cooperar con los trabajadores en los comités de seguridad y salud, de conformidad con lo estipulado en la Recomendación sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 164);
- cooperar con los empleadores en la elaboración de estrategias de evaluación de los riesgos y políticas de prevención adecuadas. En estas políticas y estrategias debería reconocerse el derecho de los trabajadores y de sus representantes a iniciar procedimientos de reclamación en casos de violencia en el lugar de trabajo;
- colaborar con los empleadores en la formulación y aplicación de políticas de prevención de la violencia en el lugar de trabajo;
- procurar incluir en los acuerdos nacionales, sectoriales y del ámbito de la empresa o del lugar de trabajo, disposiciones en materia de prevención y control de la violencia laboral;

- 
- proporcionar información sobre la manera de prevenir la violencia en el lugar de trabajo, incluida información actualizada periódicamente sobre derechos de los trabajadores a través de las estructuras apropiadas;
  - colaborar con los empleadores en la concepción y el establecimiento de cursos de formación para todos los trabajadores acerca de la manera de prevenir la violencia en el lugar de trabajo;
  - velar por que los trabajadores y sus representantes de seguridad y salud estudien, en consulta con los empleadores, los factores que aumentan el riesgo de violencia en determinados lugares de trabajo o en la realización de actividades específicas;
  - notificar los actos violentos en el lugar de trabajo.

### **3.1.4. Clientes, usuarios y público en general**

Los clientes, los usuarios y el público en general han de ser protagonistas en la prevención de la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios. A la hora de formular políticas públicas y establecer estrategias para prevenir la violencia en los lugares de trabajo se debería incluir, cuando proceda, a los principales grupos de clientes, usuarios y público en general.

## **3.2. Competencias, información y formación**

### **3.2.1. Formación de los trabajadores**

La formación para abordar la cuestión de la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios debería fundamentarse en un conjunto de políticas e impartirse de manera continua o periódica, atendiendo a las necesidades específicas. Deberían asegurarla, según proceda, el empleador solo o en cooperación con los trabajadores y sus representantes, y ofrecerla a todos los trabajadores y sus representantes, a los supervisores y al personal directivo. Los empleadores deberían emprender y apoyar en los lugares de trabajo programas de información, educación y formación para los trabajadores respecto de la prevención de la violencia laboral, la política y las estrategias vigentes y la ayuda prevista para los trabajadores en caso de violencias.

La formación de los trabajadores del sector de los servicios en relación con la violencia en el lugar de trabajo podría orientarse a:

- mejorar la capacidad para detectar situaciones potencialmente violentas;
- mejorar la capacidad de evaluar situaciones determinadas, combatirlas activamente y resolver los problemas conexos;
- inculcar aptitudes interpersonales y de comunicación que podrían prevenir y neutralizar situaciones potencialmente violentas;
- fortalecer las actitudes positivas para propiciar la creación de un entorno favorable;
- impartir una formación que infunda seguridad a los trabajadores en función de la evaluación de los riesgos;
- impartir formación en materia de defensa personal en función de los riesgos estimados.

En las directrices destinadas a ciertos sectores y ocupaciones deberían determinarse asimismo las necesidades específicas en materia de formación y las cualificaciones especiales necesarias para prevenir o hacer frente a la violencia en el lugar de trabajo en circunstancias concretas.

### **3.2.2. Formación de los supervisores y del personal directivo**

Además de participar en los programas de información y formación destinados a todos los trabajadores el personal de supervisión y dirección debería seguir una formación adecuada que les permita:

- explicar y responder a las preguntas sobre la política de la empresa en materia de violencia;
- detectar en el rendimiento y el comportamiento del personal los cambios que podrían denotar un riesgo de violencia en el lugar de trabajo;
- evaluar el entorno laboral y determinar métodos o condiciones de trabajo que podrían cambiarse o mejorarse a fin de prevenir la violencia en el lugar de trabajo, o bien reducirla o eliminarla;
- apoyar a los trabajadores que se estén recuperando, ofrecerles asesoramiento y ayuda en los trámites administrativos;
- velar por que toda información referente a los trabajadores que, en el lugar de trabajo sean o hayan sido objeto de violencia, conserve un carácter confidencial, de conformidad con lo dispuesto en la legislación nacional;
- gestionar el personal y los equipos, y crear un entorno laboral basado en el respeto mutuo.

### **3.2.3. Información**

En cooperación con los representantes de los trabajadores, las autoridades competentes y los empleadores deberían facilitar, en su caso, a los supervisores y al personal directivo información acerca de la violencia en el lugar de trabajo. Esta información debería constar, por ejemplo, de:

- información sobre la índole y las causas de la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios;
- información acerca del alcance de la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y los ámbitos en que ésta se concentra;
- medidas sugeridas para prevenir dichos problemas, y prácticas recomendadas para atenuarlos y atajarlos;
- información sobre trato desigual a hombres y mujeres, diversidad multicultural y discriminación, a fin de generar sensibilidad en relación con estas cuestiones, según proceda;
- información sobre la legislación y disposiciones relativas a la violencia en el lugar de trabajo, ya sean de aplicación general, o destinadas específicamente a determinados lugares de trabajo o servicios;

- 
- información sobre los servicios disponibles de asistencia a las víctimas de la violencia en el lugar de trabajo, incluida, según proceda, información relativa a la evaluación y la notificación, el asesoramiento, el tratamiento y los programas de rehabilitación.

### **3.3. Registro y notificación en el lugar de trabajo**

De conformidad con el tamaño de la organización y la naturaleza de la actividad realizada, el empleador deberá establecer, mantener y comunicar la documentación sobre el sistema de gestión de la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios, que incluya:

- una política de seguridad y salud relativa a la violencia en el lugar de trabajo;
- un sistema de registro que recoja las características de los diversos tipos de violencia en el lugar de trabajo, de una manera precisa y oportuna. Es importante documentar todos los actos de violencia en cada lugar de trabajo para que cada organización aprenda de sus propias experiencias;
- disposiciones, procedimientos, instrucciones y otros documentos internos a este respecto, redactados con claridad y presentados de manera comprensible para quienes deban utilizarlos;
- un acceso razonable a los registros sobre la violencia en el lugar de trabajo, teniendo en cuenta la confidencialidad de rigor;
- registros que incluyan las categorías de actos violentos a los que estén expuestos los trabajadores, y los resultados de la supervisión y de los actos violentos en el entorno laboral.

### **3.4. Comunicación**

Para mejorar la comunicación entre la dirección y los trabajadores, así como entre los trabajadores, convendría:

- abrir canales de comunicación permanentes para facilitar el intercambio de información y la solución de los problemas relacionados con la prestación del servicio de que se trate;
- abrir canales especiales de comunicación en los períodos de reforma y de cambio organizativo;
- instaurar procedimientos de información sobre las inquietudes expresadas;
- dedicar tiempo al diálogo, al intercambio de información y a la solución de los problemas.

## 4. Planificación y aplicación

### 4.1. Examen

El sistema de gestión de la violencia y las disposiciones pertinentes existentes en la organización deberían evaluarse, según proceda. Dicho examen debería abarcar una concepción informal de la situación puntual con respecto a actos violentos.

#### 4.1.1. Situación existente

Los empleadores, los trabajadores y sus representantes, deberían evaluar conjuntamente los efectos de la violencia en el lugar de trabajo. Los indicadores que se enumeran a continuación deberían proporcionar, junto a otros datos, una información valiosa para determinar y evaluar tanto la naturaleza como la magnitud del problema planteado en un lugar de trabajo determinado:

- encuestas de ámbitos local y nacional sobre el alcance de la violencia en la comunidad en la que se presta el servicio de que se trate;
- encuestas realizadas en lugares de trabajo y tipos de servicios similares;
- absentismo;
- licencias por enfermedad;
- índice de accidentes;
- rotación del personal;
- opiniones de los supervisores y directores, de los trabajadores y sus representantes, del personal de seguridad, y del personal de los servicios sociales y de los servicios de salud en el trabajo.

#### 4.1.2. Evaluación del riesgo

La evaluación del riesgo debería efectuarse con la participación y el apoyo de los empleadores y los trabajadores. Se debería poder determinar la magnitud del riesgo en áreas específicas y las circunstancias en que éste tiende a surgir e identificar los riesgos relacionados con grupos vulnerables. Las listas de comprobación de los ámbitos o los aspectos que deberían tenerse en cuenta a la hora de evaluar los riesgos de violencia en el lugar de trabajo pueden ser una herramienta útil, y deberían ser fruto de una elaboración conjunta.

Cuando se proceda a evaluar el riesgo de violencia en el lugar de trabajo, deberían tenerse en cuenta los posibles indicios de tensión siguientes:

- lesión o agresión física a una persona, que provoque daños reales;
- el abuso intenso y permanente, en forma de:
  - abuso verbal, incluidas las palabrotas, los insultos o el lenguaje despectivo;
  - un lenguaje corporal agresivo, que indique intimidación, desprecio o desdén;

- 
- el acoso, incluidos el *mobbing* (o acoso moral), el *bullying* (intimidación) y el acoso racial o sexual;
  - la expresión de una intención de causar daño, incluidos el comportamiento amenazador y las amenazas verbales y escritas.

#### **4.1.3. Registro de los actos de violencia en el lugar de trabajo**

Debería llevarse un registro de los actos de violencia en cada lugar de trabajo, porque es importante que cada organización aprenda de sus propias experiencias. Los empleadores deberían estudiar estas experiencias para determinar en ellas las siguientes características y tendencias:

- cuando sea posible, la procedencia interna o externa de las fuentes de violencia en el lugar trabajo;
- las categorías de gravedad;
- la incidencia de la violencia en un área o tarea específicas;
- las características de los agresores y de sus víctimas;
- la forma que reviste la violencia;
- los posibles factores coadyuvantes, por ejemplo, la demora en la prestación de servicios;
- el contexto de cada situación (visitas a domicilio, servicios gratuitos, condiciones fuera de los locales de trabajo), y
- otros factores de riesgo, por ejemplo, determinadas horas del día o de la noche.

#### **4.1.4. Registro en los ámbitos sectorial, nacional e internacional**

Es necesario adoptar a escala sectorial, nacional e internacional un planteamiento global en el que se haga participar a los gobiernos, los empleadores, los trabajadores y a sus representantes, para que puedan recabarse y valorarse los datos dimanantes de distintas fuentes de información acerca de la violencia en el sector de los servicios, teniendo debidamente en cuenta el carácter confidencial y la protección de la vida privada, de conformidad con lo estipulado en la legislación nacional.

- Debería señalarse cuáles son los ramos y ocupaciones en los subsectores más expuestos a la violencia.
- Se deberían seguir sistematizando los conceptos que hayan de utilizarse en los procedimientos de registro, como, por ejemplo, los de «abuso», «amenaza» y «agresión».
- Las estadísticas sobre la violencia laboral elaboradas por quienes trabajan en la jurisdicción penal deberían sumarse a las obtenidas por las autoridades encargadas de la seguridad y la salud en el trabajo, así como a los datos relativos al acoso recopilados por las autoridades encargadas de velar por la igualdad de trato y a los

datos recabados por los departamentos de recursos humanos de las distintas organizaciones.

- Cuando se disponga de datos significativos a escala nacional, las autoridades públicas deberían definir las tendencias y evaluar la eficacia de las diversas iniciativas adoptadas en materia de prevención.

#### **4.2. Aplicación**

Deberían adoptarse disposiciones encaminadas a la aplicación adecuada de un sistema de gestión que aborde la violencia en el lugar de trabajo y prevea intervenciones, según proceda.

#### **4.3. Medidas de control: estrategias para prevenir, reducir, gestionar y hacer frente a la violencia**

##### ***4.3.1. Elaboración de estrategias para combatir la violencia en el lugar de trabajo***

Cuando se elaboren las políticas y estrategias para combatir la violencia en el lugar de trabajo se debe tener especialmente presente que:

- la violencia en el lugar de trabajo redonda en detrimento del funcionamiento de este último y de la calidad de los servicios prestados; las medidas para combatirlas contribuyen de lleno al perfeccionamiento de la organización y a la promoción del trabajo decente;
- un análisis de toda la gama de factores que generan violencia será de utilidad para afinar las estrategias de prevención;
- las medidas preventivas han resultado ser particularmente eficaces y se les debería atribuir prioridad siempre que ello resulte posible;
- desde las etapas iniciales se deberían determinar los propósitos y estrategias a corto, mediano y largo plazo a fin de organizar las actividades de suerte que los objetivos puedan alcanzarse en los plazos convenidos;
- las actividades deberían articularse en una serie de etapas fundamentales, como el reconocimiento de la violencia en el lugar de trabajo, la evaluación de los riesgos, la intervención, la supervisión y la evaluación.

##### ***4.3.2. Sensibilización y cooperación para combatir la violencia en el lugar de trabajo***

Los gobiernos, los empleadores, los trabajadores y sus representantes deberían contribuir a privilegiar como corresponde la reducción de la violencia en el sector de los servicios, mediante la adopción de medidas destinadas a:

- promover el reconocimiento de que la violencia en el lugar de trabajo se ciernen como graves amenazas para la salud y la seguridad, la eficacia del servicio, la productividad, la igualdad de trato y el trabajo decente;

- 
- divulgar información acerca de la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios;
  - supervisar y estudiar la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios, y formular opiniones, propuestas e ideas al gobierno, las instituciones legislativas y la comunidad.

Los gobiernos, los empleadores, los trabajadores y sus representantes deberían cooperar a escala local, regional e internacional para reducir la violencia en el lugar de trabajo.

#### **4.4. Medidas preventivas orgánicas**

Las propuestas que se presentan a continuación podrán tenerse en cuenta respecto de la comunicación y las prácticas laborales.

##### **4.4.1. Comunicación**

Una comunicación más transparente puede contribuir a reducir el riesgo de violencia en el lugar de trabajo. Estas deberían apuntar a:

- informar oportuna y adecuadamente al público y a los clientes;
- conceder a los clientes la posibilidad de formular comentarios sobre la calidad del servicio prestado, y prestarles la debida consideración;
- adoptar medidas para dar curso a las reclamaciones.

##### **4.4.2. Prácticas laborales**

Las medidas preventivas relacionadas con las prácticas laborales deberían abarcar los siguientes elementos:

- dotación de personal;
- capacidad y recursos del servicio;
- volumen de trabajo;
- programación del trabajo;
- ubicación del lugar de trabajo;
- seguridad en el manejo de artículos de valor;
- en el caso de trabajadores aislados, la posibilidad de establecer contacto o de acercarse a ellos;
- necesidades concretas del servicio y expectativas del público en general.

#### **4.5. Mejora del entorno laboral**

##### **4.5.1. Entorno físico**

Las características físicas del lugar de trabajo son factores sobre los que cabría actuar para reducir la violencia. Convendría considerar en particular el nivel de ruido, la iluminación y la temperatura.

##### **4.5.2. Cuestiones relativas a la seguridad en el lugar de trabajo**

A fin de reducir al mínimo el riesgo de violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios, se debería prestar especial atención a:

- las áreas especialmente expuestas a riesgos, así como el nivel de riesgo correspondiente;
- las entradas y salidas del lugar de trabajo, así como zonas de aparcamiento y servicios de transporte;
- servicios de seguridad;
- eliminar todo impedimento de una visión clara del lugar de trabajo;
- identificación de las áreas de acceso restringido;
- instalación de sistemas de seguridad en las zonas peligrosas, previa consulta con los trabajadores y sus representantes;
- prohibición del porte de armas, excepto cuando sean un accesorio indispensable para el desempeño de trabajos específicos;
- restringir el consumo de bebidas alcohólicas y de drogas en el lugar de trabajo<sup>1</sup>;
- cuando proceda, prever sistemas de control de acceso de los trabajadores y/o los visitantes (tarjetas de identificación, oficinas de recepción, portones, entre otros);
- documentos de identidad de los trabajadores, según proceda;
- identificación de los visitantes, si es el caso;
- cooperación entre las empresas en materia de seguridad colectiva.

#### **4.6. Preparación e intervención en caso de incidente**

Todas las organizaciones deberían establecer y mantener disposiciones relativas a la prevención, la preparación y la intervención en caso de incidentes violentos. Estas disposiciones deberían identificar el riesgo de situaciones e incidentes violentos en el lugar de trabajo y contemplar su prevención (véanse las secciones 4.1 a 4.5).

<sup>1</sup> Véase el Capítulo 5 de *Tratamiento de cuestiones relacionadas con el alcohol y las drogas en el lugar de trabajo: Repertorio de buenas prácticas de la OIT* (Ginebra, OIT, 1996).

---

La intervención de una organización ante un incidente violento debería incluir un plan de intervención para hacer frente a sus diversas consecuencias, tanto en el plano físico como psicológico, en la medida de lo posible y viable.

#### **4.6.1. *Planes de intervención***

Sería útil establecer de antemano y poner a prueba planes para tratar las situaciones de violencia en el lugar de trabajo y problemas conexos, y para ayudar a las personas afectadas por la violencia laboral a combatir los efectos, tanto corporales como emocionales, de los incidentes y comportamientos violentos, en la medida de lo posible y viable. En este tipo de planes se deberían incluir medidas para prevenir toda secuela psicológica o médica grave (trastornos ligados al estrés postraumático), en la medida en que resulte razonable y viable.

#### **4.6.2. *Respaldo de la dirección***

La dirección debería prestar ayuda a todos los trabajadores afectados por la violencia en el lugar de trabajo. En particular, la dirección debería:

- ocuparse del período inmediatamente posterior a la situación de violencia y los problemas conexos;
- reducir al mínimo el impacto de la violencia en el lugar de trabajo otorgando licencias o asesorando al respecto, según proceda;
- informar a las familias de los trabajadores afectados y, llegado el caso;
- iniciar oportunamente una investigación interna, si es necesario.

### **4.7. *La persona en primer plano: intervenciones médicas y de otra índole***

Amén de fomentarse la formación y la comunicación, se deberían poner en práctica las siguientes intervenciones, a fin de fortalecer el potencial de las personas para contribuir a la prevención de la violencia en el lugar de trabajo.

#### **4.7.1. *Tratamiento médico***

Los trabajadores afectados por la violencia en el lugar de trabajo deberían tener la posibilidad de someterse al tratamiento médico que haga falta.

En las empresas dotadas de servicios médicos, el empleador debería derivar hacia ellos a quienes presenten síntomas de trastornos debido a la violencia siempre y cuando los profesionales empleados en dichos servicios sean competentes para tratarles.

Cuando las empresas no dispongan de este tipo de servicios o el número de casos desborde la capacidad efectiva de los profesionales internos para tratarlos, el empleador debería orientar a los trabajadores afectados para que reciban el tratamiento apropiado fuera de la empresa.

#### **4.7.2. Apoyo**

Brindar apoyo mediante la discusión de los problemas u otras iniciativas, en consulta con los representantes de los trabajadores, puede ser una forma de apoyo beneficiosa para todas las partes afectadas directa o indirectamente por la violencia en el lugar de trabajo; por ejemplo, asesoramiento y tratamiento psicológico, si corresponde.

#### **4.7.3. Enseñanzas de la experiencia**

El empleador, en consulta con los representantes de los trabajadores, debería permitir que los trabajadores afectados por la violencia en el lugar de trabajo puedan informar de sus vivencias y, concretamente:

- comentar experiencias personales con los demás, a fin de neutralizar los efectos de la violencia;
- ayudar a los afectados por la violencia en el lugar de trabajo a comprender y superar lo que han vivido;
- infundir ánimo y brindar apoyo;
- centrarse en los hechos y proporcionar información;
- explicar cuál es la ayuda disponible.

#### **4.7.4. Mitigación**

Los gobiernos deberían promover el apoyo a las víctimas de la violencia en el lugar de trabajo mediante programas públicos de atención de salud; acceso a tratamiento, cuando proceda; regímenes de seguridad social; sistemas de salud y seguridad en el trabajo u otras iniciativas estatales. Asimismo, deberían ofrecer posibilidades de rehabilitación y dar a conocer su existencia a todos aquellos afectados por la violencia en el lugar de trabajo.

El empleador, en colaboración con los trabajadores y sus representantes, debería prestar apoyo al trabajador afectado durante todo el período de rehabilitación y concederle todo el tiempo que necesite para recuperarse, en la medida de lo razonable.

Siempre que sea posible y conveniente, se debería alentar al trabajador afectado a volver al trabajo, evitando ejercer demasiada presión en un principio y, llegado el caso, tomando las disposiciones de trabajo que hagan falta para facilitar su reintegro.

### **4.8. Procedimientos disciplinarios y de reclamación**

Los gobiernos, los empleadores, los trabajadores y sus representantes deberían actuar en colaboración a fin de instaurar procedimientos disciplinarios y de reclamación de la tramitación de las quejas por violencia en el lugar de trabajo. Estos procedimientos deberían incluir un proceso justo e imparcial para la investigación y solución de los contenciosos. En este proceso se debería velar por que el trabajador que es objeto de una queja sea informado con detalle de la acusación que pesa sobre él; tenga la posibilidad de responder a ella y tenga derecho a una audiencia imparcial, independiente y justa, ante un árbitro que no haya prejuzgado la cuestión. Debería prevenirse la dramatización y respetarse la confidencialidad y los plazos señalados en el procedimiento. Tampoco deberían tolerarse represalias contra víctimas y testigos.

---

**4.9. Confidencialidad y protección de la vida privada**

Los gobiernos y los empleadores, de conformidad con la legislación nacional, deberían velar por que se mantenga la confidencialidad de toda información referente a los procedimientos disciplinarios y de reclamación, los tratamientos médicos, las declaraciones, el asesoramiento y la rehabilitación.

## 5. Supervisión y evaluación

Deberían llevarse a cabo evaluaciones periódicas para determinar la eficacia del sistema de gestión de la violencia en el lugar de trabajo en lo que respecta a controlarla y prevenirla. Las evaluaciones deberían estar a cargo de personas competentes y los resultados comunicarse a las partes afectadas.

### 5.1. Supervisión y evaluación de las políticas aplicadas en el lugar de trabajo para combatir la violencia

El empleador debería evaluar, en cooperación con los trabajadores y sus representantes, la eficacia de las políticas para prevenir la violencia en el lugar de trabajo. En este empeño, debería velar por:

- la supervisión periódica de los resultados de las medidas adoptadas;
- la fijación de criterios de evaluación y recepción de información periódica para examinar el funcionamiento de las políticas y medidas, así como la introducción de las oportunas modificaciones;
- la organización de reuniones periódicas y conjuntas entre la dirección y los trabajadores para examinar las medidas adoptadas;
- el examen periódico del plan de la dirección, así como la evaluación de la aplicación de las políticas;

### 5.2. Aprendizaje sobre cuestiones relativas a la violencia en la organización

El empleador debería elaborar, en cooperación con los trabajadores y sus representantes, un programa de aprendizaje de estrategias para abordar la violencia en el lugar de trabajo, que permita:

- aquilatar lo aprendido en las etapas de concepción, aplicación y evaluación de las políticas del lugar de trabajo;
- replantear la cultura del lugar de trabajo, la organización del trabajo y la calidad del entorno laboral para reaccionar con eficacia ante la violencia en el lugar de trabajo;
- la puesta en marcha en la empresa de un ciclo de control de los riesgos que permita combatir sin tregua la violencia y mejorar constantemente el entorno laboral en la organización.

Este tipo de método podría también contribuir a fomentar la calidad del servicio, la productividad y el trabajo decente.

## ANEXO VI. ORDEN 212/2004, DE LA COMUNIDAD DE MADRID

Pág. 6

LUNES 15 DE MARZO DE 2004

B.O.C.M. Núm. 63

### I. COMUNIDAD DE MADRID

#### A) Disposiciones Generales

##### Consejería de Sanidad y Consumo

**798** ORDEN 212/2004, de 4 de marzo, del Consejero de Sanidad y Consumo, por la que se establecen las directrices y líneas generales para la elaboración de planes de prevención y atención frente a potenciales situaciones conflictivas con los ciudadanos en los centros e instituciones sanitarias públicas y se crea la comisión central de seguimiento.

Una reciente encuesta de la Unión Europea indica que el 4 por 100 de los trabajadores asegura haber sido víctima alguna vez de violencia física real por parte de clientes y usuarios, y muchos otros empleados dicen haber sufrido amenazas e insultos por parte de aquéllos.

Las situaciones de violencia se han ido extendiendo desde las empresas de bienes hasta las organizaciones públicas del sector servicios, siendo precisamente las profesiones relacionadas con este sector, tal y como indica la Organización Internacional del Trabajo, las que presentan un mayor riesgo de sufrir agresiones o actos de violencia debido al estrecho contacto con usuarios y clientes.

Según la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, los empleados pueden sufrir consecuencias diversas dependiendo de la agresión y de las características personales de cada víctima. Así, los efectos pueden ir desde la desmotivación y la pérdida de satisfacción profesional hasta el estrés o los daños físicos o psíquicos.

Actualmente, no hay datos estadísticos precisos sobre agresiones a personal de los Centros e Instituciones Sanitarias, sin embargo, en los últimos años se viene constatando un progresivo incremento de las mismas, así como una mayor tensión en el trato de algunos ciudadanos hacia el personal sanitario.

La relevancia de esta cuestión y la conveniencia de articular actuaciones integrales dirigidas a prevenir potenciales situaciones conflictivas con los ciudadanos en los Centros y Servicios Sanitarios y, prestar en su caso, el apoyo y asesoramiento necesario a aquellos profesionales que hayan sido objeto de agresiones, aconseja la necesidad de establecer planes específicos de prevención y atención en los Centros e Instituciones Sanitarias dependientes de la Consejería de Sanidad y Consumo. Para ello en la presente Orden se establecen las directrices y líneas generales para su elaboración, en cuya redacción ha tenido especial protagonismo el grupo de trabajo formado al efecto en el Instituto Madrileño de la Salud, y se han considerado las aportaciones realizadas por las organizaciones firmantes del Plan de Calidad Integral de los Servicios Sanitarios de la Comunidad de Madrid y el Colegio Oficial de Médicos de Madrid.

Estos Planes de Prevención y Atención deberán, al mismo tiempo, reforzar las garantías en la prestación de los Servicios Sanitarios públicos y asegurar el ejercicio de los derechos sanitarios establecidos en nuestro ordenamiento jurídico y, en particular, en la Ley 12/2001, de 21 de diciembre, de Ordenación Sanitaria de la Comunidad de Madrid.

Esta iniciativa de la Consejería de Sanidad y Consumo, está en concordancia con lo establecido en el artículo 17.h) del Estatuto Marco del Personal Estatutario de los Servicios de Salud, aprobado mediante la Ley 55/2003, de 16 de diciembre, en el que se dispone

que el citado personal ostenta el derecho "a recibir asistencia y protección de las Administraciones Públicas y Servicios de Salud en el ejercicio de su profesión o en el desempeño de sus funciones".

Teniendo en cuenta todo lo anterior, un objetivo fundamental será el de establecer normas de convivencia en los Centros Sanitarios. Tanto la Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad, como la referida Ley de Ordenación Sanitaria de la Comunidad de Madrid, recogen no sólo los derechos, sino también los deberes de los ciudadanos; en particular el artículo 30.5 de esta última dispone, como deber individual de cada ciudadano, el mantener el debido respeto a las normas establecidas en cada centro, así como al personal que preste servicios en los mismos.

Desde esta perspectiva, es objetivo de la Consejería de Sanidad y Consumo el promover la elaboración de una carta de derechos y deberes de los pacientes, que se aprobará bajo la forma de estatuto, al objeto de que queden garantizados los derechos de todos, dentro de una imprescindible seguridad jurídica para pacientes y profesionales.

En todo caso, y en tanto en cuanto se alcanza el anterior objetivo, procede establecer las directrices y líneas generales para la elaboración de Planes de Prevención y Atención frente a potenciales situaciones conflictivas con los ciudadanos en los Centros e Instituciones Sanitarias Públicas, dependientes o adscritas a la Consejería de Sanidad y Consumo, al tiempo que se crea una Comisión para el impulso, seguimiento y evaluación de los mencionados Planes.

Por todo ello, en virtud de la facultad conferida por el artículo 41.d) de la Ley 1/1983, de 13 de diciembre, de Gobierno y Administración de la Comunidad de Madrid

#### DISPONGO

##### Artículo 1

###### Objeto de la Orden

1.1. El objeto de la presente Orden es establecer las directrices y líneas generales para la elaboración de Planes de Prevención y Atención frente a situaciones conflictivas con los ciudadanos en los Centros e Instituciones Sanitarias Públicas dependientes de la Red Sanitaria Única de Utilización Pública.

1.2. Así como crear, en el seno de la Consejería de Sanidad y Consumo, la Comisión Central de Seguimiento, para el impulso, desarrollo y evaluación de los mencionados Planes, así como para la elaboración de un Plan Departamental de carácter integral.

##### Artículo 2

###### Directrices y líneas generales para la elaboración de los Planes de Prevención y Atención

2.1. Los Planes de Prevención y Atención de los Centros e Instituciones Sanitarias Públicas se elaborarán de acuerdo con lo previsto en la presente Orden y en su Anexo correspondiente ateniéndose a las directrices, líneas generales y calendario que a estos efectos fije la Dirección General de la Red Sanitaria Única de Utilización Pública.

2.2. Los Planes de Prevención y Atención de los Centros irán dirigidos a:

- a) Prevenir situaciones de tensión y conflicto entre los profesionales sanitarios y los pacientes y usuarios de la sanidad pública.

- b) Prevenir las agresiones y actos de violencia contra los profesionales, tanto en los Centros Sanitarios como en los domicilios de los pacientes.
- c) Proteger a los profesionales sanitarios y a los ciudadanos que hacen un uso adecuado de los servicios durante el transcurso de incidentes en los que medie violencia o agresión.
- d) Ofrecer el asesoramiento legal y la defensa jurídica en los términos previstos en la Ley 3/1999, de 30 de marzo, de Ordenación de los Servicios Jurídicos de la Comunidad de Madrid y, en su caso, la asistencia sanitaria y psicológica que precisen a aquellos profesionales que hayan sido objeto de agresión.

### Artículo 3

*Órganos competentes para la elaboración, coordinación y aprobación de los Planes de Prevención y Atención frente a situaciones conflictivas*

3.1. Los Planes de Prevención y Atención de los Centros e Instituciones Sanitarias Públicas se elaborarán por las Gerencias de los Centros Sanitarios e Instituciones Públicas dependientes o adscritas a la Consejería de Sanidad y Consumo de la Comunidad de Madrid, contando con la participación de los profesionales del Centro y de acuerdo con la normativa aplicable al efecto, ateniéndose a lo dispuesto en el artículo anterior.

3.2. La Dirección General de la Red Sanitaria Única de Utilización Pública impulsará y coordinará la elaboración, por parte de las diferentes Gerencias, de los Planes de Prevención y Atención.

3.3. Los referidos Planes de Prevención y Atención, una vez elaborados, serán aprobados por el Consejo de Administración del Servicio Madrileño de Salud o del Instituto Madrileño de la Salud, según corresponda, a propuesta de su Presidente, previa aprobación de la Comisión Central de Seguimiento.

3.4. Los Planes correspondientes a la Empresa Pública "Hospital de Fuenlabrada" y al Ente Público "Fundación Hospital de Alcorcón" serán aprobados por sus respectivos órganos de gobierno, a propuesta de su Presidente, previa aprobación de la Comisión Central de Seguimiento.

3.5. Los planes correspondientes al resto de Instituciones Sanitarias Públicas serán aprobados por el Viceconsejero de Asistencia e Infraestructuras Sanitarias.

### Artículo 4

*Financiación de los Planes de Prevención y Atención*

Las medidas y actuaciones derivadas de los Planes de Prevención y Atención frente a situaciones conflictivas se financiarán con cargo a los créditos consignados en los programas presupuestarios del Instituto Madrileño de la Salud y del Servicio Madrileño de Salud, para lo que se adoptarán las medidas presupuestarias necesarias para este fin.

### Artículo 5

*Plazo*

El plazo máximo para la elaboración y aprobación de los Planes de Prevención y Atención, regulados en esta Orden, será de seis meses, contados a partir de la fecha de la entrada en vigor de la misma.

### Artículo 6

*Comisión Central de Seguimiento*

Para el impulso, desarrollo, seguimiento y evaluación de los Planes de Prevención y Atención, y de las medidas que en aplicación de los mismos se pongan en marcha en los Centros e Instituciones Sanitarias Públicas adscritas o dependientes de la Consejería de Sanidad y Consumo, se constituye una Comisión Central de Seguimiento.

### Artículo 7

*Composición de la Comisión Central de Seguimiento*

La Comisión Central de Seguimiento estará adscrita a la Viceconsejería de Asistencia e Infraestructuras Sanitarias, y estará constituida por los siguientes miembros:

7.1. Presidente: El titular de la Dirección General de la Red Sanitaria Única de Utilización Pública.

7.2. Vicepresidente: El titular de la Dirección General de Recursos Humanos.

7.3. Vocales con carácter permanente:

- a) El titular de la Secretaría General Técnica de la Consejería de Sanidad y Consumo.
- b) El titular de la Dirección General del Servicio Madrileño de Salud.
- c) El titular de la Dirección General del Instituto Madrileño de la Salud.
- d) El titular de la Dirección General de Seguimiento Presupuestario y Régimen Económico y Financiero.
- e) El titular de la Dirección General de Aseguramiento y Atención al Paciente.
- f) Un letrado de los Servicios Jurídicos de la Consejería de Sanidad y Consumo adscrito al Instituto Madrileño de la Salud.

7.4. Dos vocales nombrados por el Consejero de Sanidad y Consumo entre representantes de las Instituciones Sanitarias, Organizaciones Profesionales y Sindicales del ámbito sanitario, a propuesta del Viceconsejero de Asistencia e Infraestructuras Sanitarias.

La duración del mandato de estos vocales será de un año y tendrá carácter rotatorio.

7.5. Secretario: Actuará como Secretario de la Comisión un funcionario de la Dirección General de Recursos Humanos.

### Artículo 8

*Funciones*

Le corresponderá a la Comisión Central de Seguimiento el desarrollo de las siguientes funciones:

- a) Aprobar los Planes de Prevención y Atención elaborados por las Gerencias de los Centros Sanitarios e Instituciones Públicas y proponer al Viceconsejero de Asistencia e Infraestructuras Sanitarias, en su caso, su elevación a los Consejos de Administración correspondientes; o su aprobación.
- b) Evaluar la aplicación, desarrollo y efectividad de los Planes de Prevención y Atención, y de las medidas adoptadas en los mismos.
- c) Definir los contenidos y el formato básico del sistema de notificación de incidentes que se seguirá desde los distintos centros asistenciales.
- d) Conocer y analizar la evolución de la casuística de incidentes, a partir de la información recogida de los centros.
- e) Identificar los puntos críticos en la Comunidad de Madrid, elaborando un "mapa de riesgos", a partir de la información facilitada desde los Servicios de Prevención de las Áreas.
- f) Definir las líneas generales y estratégicas de un programa de formación.
- g) Realizar seguimiento de los casos en los que se haya producido intervención judicial.
- h) Elaborar un informe anual para el Consejero de Sanidad y Consumo de la Comunidad de Madrid.
- i) Cuantas otras funciones y cometidos le sean encomendadas por el Consejero de Sanidad y Consumo en relación con la prevención de estas situaciones y con la atención a los profesionales afectados por las mismas.

### Artículo 9

*Régimen de funcionamiento*

9.1. La Comisión Central de Seguimiento podrá funcionar en Pleno o en Grupos de Trabajo, conforme a lo que determine su propio Reglamento Interno de Funcionamiento.

9.2. La referida Comisión se reunirá con carácter ordinario trimestralmente.

9.3. Para todo lo no regulado en la presente Orden, la Comisión se regirá por lo dispuesto en el Capítulo II del Título II de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, sobre Órganos Colegiados.

#### Artículo 10

##### *Plan Departamental de Prevención y Atención frente a las situaciones conflictivas de carácter integral*

10.1. Tomando en consideración los Planes de Prevención y Atención elaborados y aprobados para los Centros e Instituciones Sanitarias Públicas, la Comisión Central de Seguimiento, antes del 31 de diciembre de 2004, elaborará un Plan Departamental, de carácter integral, en el que se detalle el calendario de actuaciones y en el que se contemplará la previsión de dotación económica que permita hacer efectivas las medidas de carácter general establecidas en el Anexo de la presente Orden, en los plazos y calendario que los mismos establezcan.

10.2. El Plan tendrá carácter trienal y será renovable anualmente a la vista de su evaluación, debiendo ser aprobado por el Consejo de Gobierno de la Comunidad de Madrid, previo informe de la Consejería de Hacienda.

#### DISPOSICIONES ADICIONALES

##### Primera

###### *Formación de profesionales sanitarios*

La Dirección General de Recursos Humanos de la Consejería de Sanidad y Consumo, con la colaboración de las Gerencias del Instituto Madrileño de la Salud, y de la Agencia "Pedro Laín Entralgo" para la Formación, Investigación y Estudios Sanitarios, incorporará entre los objetivos de los respectivos Planes de Formación la adquisición de habilidades en el manejo de situaciones conflictivas con los ciudadanos e impulsará la formación del personal de los Centros e Instituciones Sanitarias en esta materia.

##### Segunda

###### *Colaboración en la evaluación de incidentes*

La Inspección Sanitaria prestará el apoyo que le sea requerido por las Gerencias de los Centros e Instituciones Sanitarias dependientes de la Consejería de Sanidad y Consumo, en la evaluación de los incidentes y agresiones contra profesionales de Centros e Instituciones Sanitarias públicas, de conformidad con lo establecido en el apartado 2 del Anexo a la presente Orden.

##### Tercera

###### *Constitución de la Comisión Central de Seguimiento*

La Comisión se constituirá en el plazo de quince días, contados a partir de la entrada en vigor de la presente Orden.

#### DISPOSICIONES FINALES

##### Primera

###### *Desarrollo de la Orden*

Se faculta al Viceconsejero de Asistencia e Infraestructuras Sanitarias y al titular de la Dirección General de la Red Sanitaria Única de Utilización Pública para dictar, en el ámbito de sus competencias, cuantas Resoluciones resulten necesarias para el desarrollo y cumplimiento de la presente Orden.

##### Segunda

###### *Entrada en vigor*

La presente Orden entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el BOLETÍN OFICIAL DE LA COMUNIDAD DE MADRID.

Dada en Madrid, a 4 de marzo de 2004.

#### ANEXO

##### **PLANES DE PREVENCIÓN Y ATENCIÓN FRENTE A POTENCIALES SITUACIONES CONFLICTIVAS CON LOS CIUDADANOS EN LOS CENTROS E INSTITUCIONES SANITARIAS DEPENDIENTES DE LA CONSEJERÍA DE SANIDAD Y CONSUMO DE LA COMUNIDAD DE MADRID**

Los Planes de Prevención y Atención frente a potenciales situaciones conflictivas con los ciudadanos en los Centros e Instituciones Sanitarias Públicas recogerán, entre otras, las siguientes líneas generales:

- Prevención de potenciales situaciones conflictivas, reforzando las garantías en la prestación de los Servicios Sanitarios, así como la seguridad activa y pasiva en los Centros Sanitarios y en la atención domiciliaria y a las urgencias, e impulsando la formación de los profesionales en el manejo de estas situaciones.
- Actuación ante incidentes, a través del procedimiento establecido al efecto, pudiendo incorporar aquellas medidas adicionales que resulten necesarias al caso.
- Asesoramiento y apoyo jurídico al personal que se haya visto afectado.

En la elaboración y desarrollo de las medidas derivadas de estas líneas generales se tendrán en cuenta las instrucciones y directrices que en cada caso se establecen.

###### **1. Prevención de potenciales situaciones conflictivas**

La aparición de situaciones de tensión en el ámbito sanitario puede estar influenciada, en ciertos casos, por las expectativas de los pacientes en relación con los servicios y prestaciones ofrecidos, con el acceso a los mismos, así como con aspectos relacionados con la comunicación y con la información administrativa y sanitaria. En otros casos, intervienen factores relacionados con las condiciones del entorno en el que se desarrollan las relaciones entre los ciudadanos y los distintos profesionales. También intervienen otros factores, de más difícil predicción, relacionados con comportamientos inadecuados, que pueden derivar en situaciones de conflicto e, incluso, de agresión.

Es por ello que, para prevenir estas situaciones, los Planes de Prevención y Atención contendrán actuaciones dirigidas a:

###### *1.1. Reforzar las garantías en la prestación de los Servicios Sanitarios*

1.1.1. Informar a los ciudadanos en relación con los Servicios Sanitarios, procurando adecuar sus expectativas a la realidad de los mismos. En particular, se insistirá en:

- Derechos y deberes de los ciudadanos.
- Ordenación sanitaria de la Comunidad de Madrid.
- Organización general de los Centros Sanitarios.
- Prestaciones y Cartera de Servicios de la red sanitaria.
- Requisitos de los ciudadanos para el acceso a los Centros Sanitarios.
- Uso adecuado de las prestaciones y Servicios Sanitarios.
- Promoción y educación para la salud, prevención de la enfermedad, y autocuidados.

1.1.2. Mejorar la accesibilidad a los Centros Sanitarios y en particular a través de medios telefónicos y telemáticos, procediendo a:

- Revisar las actuales centralitas telefónicas de los Centros Sanitarios, al objeto de corregir posibles deficiencias (teléfonos sin salto, no conectados, derivaciones inadecuadas, etcétera).
- Adecuar, paulatinamente, las plantillas de personal administrativo destinado en las áreas de información, citación y atención al paciente, de acuerdo con las necesidades de cada servicio.
- Impulsar sistemas de cita previa alternativos, con el objeto de facilitar al ciudadano la accesibilidad, evitando desplazamientos innecesarios, tanto del paciente como de sus familiares.

1.1.3. Disminuir los tiempos de espera en citaciones para consultas y pruebas diagnósticas, entrada a consultas, atención en urgencias y, en general, para el acceso a la asistencia sanitaria.

- Establecer en los Centros de Salud agendas de calidad, formando a los profesionales en su diseño y gestión, para adecuar el tiempo de cita a las necesidades de los ciudadanos.
- Introducir en los Equipos de Atención Primaria y en los Centros de Atención Primaria las medidas organizativas que permitan garantizar la correcta valoración y atención de los pacientes sin cita y urgentes, asegurando al mismo tiempo que esta atención "no programada y urgente" tenga la mínima repercusión en las consultas programadas. Asimismo, se tendrá a optimizar el tiempo de atención de las consultas, evitando las interrupciones, salvo circunstancias de carácter excepcional, o motivadas por la propia atención que se está prestando.
- Establecer un programa de citación personalizada en las consultas externas de Atención Especializada.
- Definir y establecer criterios de calidad en la organización y gestión de las agendas de consultas externas, y evaluar de forma continua su adecuación a los estándares de calidad establecidos. Todo ello de acuerdo con lo establecido en la Guía para la Gestión de las Consultas Externas.
- Reducir los tiempos de demora para consultas externas, exploraciones e intervenciones quirúrgicas, de acuerdo con los planes y programas que a este respecto se establezcan por la Consejería de Sanidad y Consumo.
- Adecuar las plantillas de los centros a las necesidades de atención, de conformidad con los planes y programas que a este respecto se establezcan por la Consejería de Sanidad y Consumo.

1.1.4. Adecuar, de forma progresiva, las salas de espera y otros espacios públicos comunes de los Centros Sanitarios, para que la estancia y espera de los ciudadanos sea confortable y apacible, extremando las medidas de control y vigilancia en relación con el cumplimiento de las normas internas del centro y, en particular, con las relativas al consumo de tabaco, bebidas alcohólicas y otras drogas. Asimismo, en las salas de espera se procurará la instalación de medios audiovisuales para la difusión de mensajes sanitarios referidos a promoción de la salud, educación sanitaria y hábitos de vida saludables y, en particular, los relacionados con el uso adecuado de los Centros y Servicios Sanitarios y el trato debido a sus profesionales.

1.1.5. Facilitar el ingreso y la estancia de los pacientes en los Centros Sanitarios.

Para ello, se procederá a:

- Establecer protocolos de información y comunicación en los puntos de información de los Centros Sanitarios.
- Mejorar los sistemas de señalización interna de los centros y de sus dependencias, a fin de facilitar la circulación de los pacientes y familiares.
- Proporcionar a todos los pacientes, en el momento de su ingreso en un centro hospitalario, información escrita sobre la cartera de servicios del centro, normas de uso y horarios de atención y consulta, catálogo de derechos y obligaciones del paciente, y normas o instrucciones sobre visitas y familiares acompañantes del paciente. En tanto se implanta el Plan de Acogida, se extenderán las medidas para acompañar a la habitación a aquellos pacientes que por sus condiciones físicas o por su estado de salud así lo requieran.

1.1.6. Asegurar el ejercicio de los derechos sanitarios y de información de pacientes y familiares, reforzando, en lo posible, las actuaciones tendentes a hacer efectivos los derechos que otorga la Ley 41/2002, de 14 de noviembre, Básica Reguladora de la Autonomía del Paciente y de los Derechos y Obligaciones en Materia de Información y Documentación Clínica. Para ello se procederá a:

- Potenciar la formación de los profesionales sanitarios en técnicas de comunicación e información a pacientes y familiares, así como en el manejo de situaciones críticas y de pacientes conflictivos, a través de los Planes de Formación.
- Proporcionar la información sobre el proceso clínico, en tiempo y forma específica y adecuada a las características de cada paciente, en los términos que establece la Ley 41/2002, de 14

de noviembre, Básica Reguladora de la Autonomía del Paciente y de los Derechos y Obligaciones en Materia de Información y Documentación Clínica.

- En los Servicios de Urgencia se proporcionará la información sobre el estado, pronóstico, evolución y en su caso tratamiento, tan pronto como lo permita la atención sanitaria que se le presta. Asimismo, se facilitará la presencia de un familiar, acompañando a los pacientes, en el caso de los ancianos, niños y cuando, por sus características o patología, así sea aconsejable.
- En los procesos sometidos a listas de espera se trasladará regularmente a los pacientes la información que les permita conocer la situación y clasificación en que se encuentran, respecto a la posible intervención, consulta o prueba diagnóstica. Progresivamente se habilitarán los medios necesarios para que los pacientes puedan obtener esta información, a través de sistemas informáticos o telemáticos, con las debidas garantías de confidencialidad.
- En los pacientes hospitalizados, se proporcionará al paciente la información que en cada caso corresponda y se atenderán las posibles preguntas que formule, bien el mismo paciente o, en su caso, los familiares.
- En los pacientes intervenidos quirúrgicamente o sometidos a pruebas exploratorias o diagnósticas de importancia, se les facilitará, bien directamente o a través de sus familiares, la información relativa a su estado, tan pronto como su situación lo haga posible.

## 1.2. *Reforzar la seguridad para la prevención secundaria de las agresiones*

En la práctica cotidiana los profesionales que trabajan en los Centros Sanitarios pueden identificar "pacientes difíciles" que comprenden un grupo heterogéneo de personas que no muestra un diagnóstico clínico o psiquiátrico específico, si no que se caracterizan por sus alteraciones de conducta dentro del sistema sanitario y por sus actitudes.

De otra parte, a lo largo de los últimos años ha emergido otro tipo de situaciones mucho más conflictivas, en las cuales el comportamiento agresivo o incluso violento constituyen el rasgo más distintivo, y que significan una de las experiencias más desagradables que pueden afrontar los profesionales del sistema público sanitario.

En esquema, los tipos de potenciales agresores en los Centros Sanitarios o en los domicilios de los pacientes suelen responder a uno de estos tres patrones:

- Ciudadanos entre cuyos rasgos de personalidad más significativos destacan un control de impulsos deficitario, baja resistencia, la frustración o cierto perfil de agresividad.
- Ciudadanos que persiguen un beneficio personal fraudulento a través de la asistencia sanitaria (recetas, bajas laborales, etcétera) y que para conseguir sus objetivos presionan, amenazan e incluso llegan a agredir al profesional.
- Ciudadanos cuyas expectativas en torno a la atención que el Sistema Sanitario Público puede brindarles son superiores, o incluso distintas, a las que éste puede ofrecerles en un momento determinado, y reaccionan agresivamente ante esta situación.

Considerando estas circunstancias y con la finalidad de reforzar los mecanismos de seguridad en los Centros e Instituciones Sanitarias, así como de prevenir comportamientos inadecuados y, al mismo tiempo, preservar la necesaria confidencialidad en la relación asistencial, en los Planes de Prevención y Atención se contemplarán medidas dirigidas a reforzar la seguridad tanto en los Centros Sanitarios como en la atención domiciliaria, siguiendo las siguientes directrices.

### 1.2.1. En los Centros Sanitarios.

#### 1.2.1.1. Seguridad pasiva:

En los todos los Centros e Instituciones Sanitarias, previa evaluación por la Gerencia y dentro del marco presupuestario correspondiente, se procederá a la instalación de:

- Dispositivos de alarma interna de incidencias, como pudieran ser teléfonos, interfonos o sistemas fijos

en las mesas y puestos de trabajo, con desvío a un panel receptor de avisos con señal sonora y visual y, en su caso, conectados con el servicio de seguridad del centro.

- Vídeocámaras con grabación en espacios comunes, de acuerdo con la normativa vigente y las normas de seguridad y confidencialidad establecidas.

Además, se elaborará un protocolo de respuesta ante posibles conflictos, contando para ello con la participación del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales, de los profesionales y del Comité de Seguridad y Salud.

#### 1.2.1.2. Seguridad activa:

Con carácter general, en todos los Centros e Instituciones Sanitarias, la Gerencia adoptará las medidas necesarias con la finalidad de:

- Establecer procedimientos eficaces de comunicación y colaboración con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, para fomentar actuaciones conjuntas en materia de prevención de agresiones y actuación ante las mismas.
- Asegurar la confidencialidad y salvaguarda de los ficheros y registros relativos a los datos personales de sus trabajadores.
- Establecer normas de actuación profesional para la atención a ciudadanos con comportamientos previos inadecuados. En este caso se procurará que la atención se realice con el acompañamiento de otro profesional sanitario.
- Asegurar la eficacia e idoneidad de los protocolos de servicio de la empresa a la que esté asignada la seguridad del centro. En concreto, se garantizarán los siguientes servicios:
  - En ruta: Ronda periódica de los vigilantes de seguridad, con la frecuencia que la situación recomienda, a los Centros Sanitarios con incidencia de conflictividad puntual. Si los incidentes superan las posibilidades de atención de los vigilantes en ruta, la empresa de seguridad contratada reorganizará su personal para cubrir las incidencias extraordinarias.
  - Guardia permanente: En todos los Centros Hospitalarios y en aquellos Centros Sanitarios con conflictividad elevada.

Los Servicios de Prevención de Riesgos Laborales, dentro de sus competencias, propondrán a la Gerencia la adopción de medidas activas y pasivas de seguridad, adicionales y complementarias a las previstas en este Anexo, a los efectos de su inclusión en el Plan de Prevención y Atención del centro.

#### 1.2.2. En la Atención Domiciliaria:

En las consultas domiciliarias y en la atención a las urgencias, el personal sanitario se encuentra en un entorno desconocido, y con una mayor vulnerabilidad que en su centro sanitario. Además, las características intrínsecas de esta actuación profesional suponen un factor que condiciona las posibles medidas de prevención a adoptar.

Considerando estas circunstancias en los Planes de Prevención y Atención se incluirán las siguientes medidas y recomendaciones:

- Se establecerán acuerdos y procedimientos de actuación con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, al objeto de asegurar la asistencia inmediata a los profesionales en la atención domiciliaria y en la asistencia de urgencias en aquellos casos en los que se produzcan situaciones de riesgo.
- Las Gerencias de Atención Primaria evaluarán, junto con los profesionales de la Zona Básica de Salud y de los Servicios de Urgencias correspondientes, la oportunidad de poner a su disposición un teléfono móvil institucional, específicamente habilitado para su utilización en la atención domiciliaria, con funciones de monitorización de telepresencia, o de "buscapersonas" con alarma de localización.
- En el caso de pacientes con antecedentes de comportamiento inadecuado o enfermos conflictivos, la atención domiciliaria

se efectuará por dos profesionales sanitarios, a criterio del profesional que deba realizar esta atención.

- Las Gerencias de Atención Primaria fomentarán la colaboración y la comunicación con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad para la contención de los enfermos agresivos en su domicilio y su posterior traslado en los medios de transporte adecuados.

- Cuando el motivo de la agresividad del paciente tenga su origen en una enfermedad mental, se recuerda que el personal médico está habilitado, en caso de urgencia y de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 763 de la Ley 1/2000 de Enjuiciamiento Civil, para ordenar el internamiento del paciente, no voluntario, por razón de trastorno psíquico.

#### 1.3. *Impulsar la formación de los profesionales en el manejo de situaciones conflictivas*

Los Planes de Prevención y Atención contemplarán un apartado específico destinado a la formación del personal de los Centros Sanitarios en el manejo de situaciones conflictivas con los ciudadanos y sobre aspectos legales relacionados con estas cuestiones.

Igualmente, se difundirán las siguientes recomendaciones y se adoptarán las medidas precisas para llevarlas a efecto:

- Intentar mantener una escucha activa y relajada, que posteriormente facilite nuestra oportunidad para hablar.
- En ningún caso responder a las agresiones verbales, insultar, encararse, desafiar o agredir al agresor.
- Toma de precauciones. Si la agresión parece posible o inminente, intentar establecer una adecuada distancia de seguridad, cerca de la puerta o salida, con esta abierta y siempre de cara al agresor que permita, en su caso, evitar la agresión.
- Cuando fuese preciso, interrumpir la actividad asistencial mientras la situación no sea controlada, o el profesional no se encuentre en condiciones de reanudarla con las suficientes garantías de calidad, debiendo en ese caso, arbitrarse por la dirección del centro el procedimiento a seguir para garantizar la atención de los ciudadanos.
- En pacientes con antecedentes previos de conflictividad o tensión en su relación con un determinado profesional, se procurará la intervención de un profesional diferente para atender puntualmente al ciudadano y evitar el conflicto personal.

#### 2. Actuación ante incidentes

Los Planes de Prevención y Atención contendrán el procedimiento de actuación ante incidentes que a continuación se establece, correspondiendo a las Gerencias garantizar su distribución entre los profesionales de sus centros, para su conocimiento y, de otra parte, asegurar los medios para su operatividad.

##### 2.1. *Procedimiento de actuación ante incidentes*

1. En el caso de que en el incidente medie violencia, en primer término el profesional afectado debe solicitar el auxilio del vigilante de seguridad, si lo hubiera, y de los compañeros, especialmente de la persona responsable del centro o servicio, la cual tras identificarse debe dar órdenes claras y concretas a los ciudadanos que estén provocando el incidente.

2. A continuación, si la situación persiste, se procederá a alertar a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.

3. Inmediatamente después se comunicará el incidente a la Gerencia o, en su caso, al responsable del centro. A estos efectos se habilitará un sistema de comunicación accesible y operativo las veinticuatro horas del día, durante todo el año.

4. Una vez comunicado el incidente, un miembro del equipo directivo de la Gerencia se desplazará al centro sanitario, con la premura que requiera la gravedad del incidente.

5. Igualmente, se notificará, con carácter inmediato y urgente, a la Inspección Sanitaria, quien, como autoridad sanitaria, se desplazará al lugar de los hechos con la finalidad de evaluar el incidente y las circunstancias que hayan intervenido en su producción, incluido el comportamiento de las personas afectadas. Con todo ello, emitirá el informe correspondiente, que trasladará a la Gerencia o, en su caso a la dirección del centro.

6. A partir de este momento, una vez tramitado el informe al que se refiere el apartado anterior, conjuntamente con la persona o personas afectadas, en su caso, así como con el responsable del centro o del servicio, se llevarán a cabo las actuaciones siguientes:

- a) Evaluación de la incidencia.
- b) Valoración conjunta de las medidas de seguridad existentes en el centro o servicio, analizando posibles carencias o fallos en las mismas.
- c) Asesoramiento, en su caso, a los afectados, poniendo en su conocimiento las distintas alternativas que se pudieran adoptar en cada caso, incluidas las actuaciones legales, contando para ello con el apoyo técnico de la Dirección General de Recursos Humanos y de la Secretaría General Técnica de la Consejería de Sanidad y Consumo.

7. Registro de las incidencias en la Gerencia y notificación a la Comisión Central de Seguimiento para su conocimiento y constancia.

8. La Gerencia, igualmente, pondrá en conocimiento del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales del Área el incidente ocurrido, para la elaboración del mapa de riesgo de conflictos. Esta información se remitirá, con carácter trimestral, salvo circunstancias especiales, a la Comisión Central de Seguimiento.

9. El Instituto Madrileño de la Salud y, en su caso, el Servicio Madrileño de Salud dispondrá las medidas necesarias para dispensar el apoyo médico y psicológico que pudiera precisar el trabajador afectado.

## 2.2. *Medidas adicionales*

Además de todo lo anterior, y previa valoración, se podrán llevar a cabo las siguientes actuaciones:

2.2.1. Medidas organizativas especiales para identificar al ciudadano que haya originado el incidente, así como para garantizar su atención a la vez que la seguridad de los profesionales que intervengan en la misma.

2.2.2. Tramitación de cambio de médico, incluso de Centro Sanitario, y comunicación motivada y por escrito al ciudadano.

2.2.3. Carta de amonestación desde la Unidad Central de la Inspección Sanitaria (Unidad de Coordinación), enviando copia de la misma al Centro Sanitario o servicio.

2.2.4. Citación al ciudadano en la Unidad Central de la Inspección Sanitaria.

2.2.5. Participación como parte interesada en las acciones legales que, en su caso, pudieran emprenderse, para reclamar la responsabilidad, tanto civil como penal, del agresor.

## 2.3. *Colaboración en la resolución del incidente*

Finalmente debe tenerse en cuenta que, ante cualquier incidente, y en especial si se producen actos violentos:

- a) Siempre que sea posible, se dejarán los objetos tal y como estaban en el momento de los hechos, y a disposición de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, o en su caso del Juez.
- b) Ante cualquier tipo de incidente los profesionales contribuirán al registro de hechos, instrumentos, efectos, pruebas, y de testigos.
- c) En el caso de agresiones con resultado de lesión deberá emitirse el correspondiente parte de lesiones e iniciar los trámites precisos como en otros casos de accidente laboral.

## 3. *Asesoramiento y apoyo jurídico*

Los Planes de Prevención y Atención incluirán las medidas necesarias para prestar asesoramiento y apoyo jurídico al personal de los Centros e Instituciones de ella dependientes, que se haya visto afectado por situaciones conflictivas o agresiones por parte de ciudadanos, en los términos que se señalan en la siguiente cláusula de asesoramiento.

### 3.1. *Cláusula de asesoramiento*

#### 3.1.1. *Formulación de la denuncia.*

Realizada la valoración a la que se hace referencia en el punto 51 del apartado 2.1, la Gerencia prestará apoyo jurídico para la formulación de la denuncia y demás diligencias.

En el supuesto de que no disponga de letrado se pondrá en conocimiento de la Dirección General del Instituto Madrileño de la Salud o del Servicio Madrileño de Salud, según corresponda, con la finalidad de que se arbitre la solución que proceda.

En su caso se podrá solicitar el apoyo de los Servicios Centrales de la Consejería de Sanidad y Consumo.

#### 3.1.2. *Representación y defensa en actuaciones judiciales.*

La Consejería de Sanidad y Consumo, de acuerdo con los Servicios Jurídicos de la Comunidad de Madrid, arbitrará las medidas y medios necesarios para garantizar la correcta asistencia jurídica, representación y defensa de los afectados por estas situaciones.

#### Observaciones:

Las medidas o actuaciones correspondientes a las Gerencias de los Centros e Instituciones contenidas en este Anexo se entenderán referidas a los centros directivos correspondientes, en el caso del personal destinado en los Servicios de Inspección y en las Agencias Sanitarias.

(03/7.623/04)

# BIBLIOGRAFÍA

1. ALONSO FERNÁNDEZ F.  
**Psicología Médica y Social.**  
*Ed. Paz Montalvo, 1977.*
2. ALMODOVAR, A. et el.  
**V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo**  
*INSHT, MTAS, Madrid, 2004.*
3. APPELBERG, K.  
**Interpersonal conflicts at work; impact on health behavior, psychiatric morbidity and work dissability.**  
Ed. Finnish Institute of Occupational Health, 1996.
4. BARLING,J.  
**La violencia en el lugar de trabajo.**  
*OIT. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo, vol. II. Ed. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 1998.*
5. BARON, S.A.  
**Organizational Factors in Workplace Violence: Developing Effective Programs to Reduce Workplace Violence.**  
*Occupational Medicine, 1996, Vol 11, nº 2.*
6. BLANCO BAREA, M.J.  
**Estrategias multidisciplinares de defensa jurídica contra las conductas de riesgo psicosocial. Riesgos psicosociales en la enseñanza.**  
*Ed. Stee, Valladolid, 2003.*
7. B.O.C.M.  
**Orden 212/2004 de 4 de marzo del Consejo de Sanidad y Consumo, por la que se establecen las directrices y líneas generales para la elaboración de planes de prevención y atención frente a potenciales situaciones conflictivas con los ciudadanos en los centros e instituciones sanitarias públicas y se crea la comisión central de seguimiento.**  
*Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid, nº 63, 15 de marzo de 2004.*
8. CAMPS DEL SAZ, P. et al.  
**Hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing.**  
*Salud y Trabajo, 1996, nº 118.*
9. CARMONA SALGADO, C.  
**Curso de Derecho Penal español.**  
*Ed. Marcial Pons, Madrid, 1996.*
10. CERES  
**El acoso sexual en el trabajo desde una perspectiva sindical.**  
*Circular Informativa, 1993, nº 11.*
11. COASTAL HUMAN RESOURCES  
**Workplace Violence: Awareness Prevention Response.**  
*Coastal Human Resources, Virginia, 1994.*
12. Código penal y legislación complementaria  
*Civitas ediciones S.L., 25 ed. (septiembre de 1999), 1999*
13. COLE, LL. et al.  
**Psychosocial correlates of harrasment, threats and fear of violence in the workplace.**  
*Scand. J. Work Environ. Health, 1997, vol. 23 nº 6.*
14. COMISIÓN EUROPEA  
**Código de Conducta sobre las Medidas para Combatir el Acoso Sexual, de Noviembre de 1991.**  
*Diario Oficial de las Comunidades Europeas, vol. 35, nº L.49, Febrero de 1992.*

15. COMISIONES OBRERAS.  
**Acción Sindical frente al Acoso Sexual.**  
*Secretaría Confederal de la Mujer de CC.OO., Madrid, 1993.*
16. COMISIONES OBRERAS.  
**Acción Sindical frente al Acoso Sexual.**  
*Secretaría de la Dona de Comissions Obrerres del País Valencià, Valencia, 1996.*
17. COMITÉ DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE LA ELIMINACIÓN DE TODAS LAS FORMAS DE DISCRIMINACIÓN CONTRA LA MUJER.  
**Recomendación General nº 19 sobre la Violencia Contra la Mujer, de Enero de 1992.**  
*Documento nº CEDAW/1992/L.1/Add. 15, Nueva York, Enero 1992.*
18. COTTLER, L.B., et al.  
**Posttraumatic stress disorder among substance users from the general population.**  
*American Journal of Psychiatry, 1992, 149*
19. DE CASTRO CID B. y FERNÁNDEZ GALIANO A.  
**Lecciones de Teoría del Derecho y Derecho Natural.**  
*Ed. Universitas, 1999*
20. DEFENSOR DEL PUEBLO.  
**La violencia doméstica contra las mujeres. Informes, estudios y documentos. Defensor del Pueblo, 1998**
21. DEL HOYO DELGADO, M. A.  
**Estrés laboral.**  
*INSHT, Madrid, 1997.*
22. DEL RÍO, T. et al.  
**Discriminación e igualdad en la negociación colectiva.**  
*Instituto de la Mujer. Ministerio de Asuntos Sociales, Madrid, 1993.*
23. DIARIO OFICIAL DE LA GENERALITAT DE CATALUÑA.  
**Conveni col·lectiu de treball de Televisió de Catalunya, S.A.**  
*DOG, 14 de setiembre de 1998.*
24. DIARIO OFICIAL DE LA GENERALITAT DE CATALUÑA.  
**Conveni col·lectiu de treball d'Indústria metal·logràfica de Catalunya.**  
*DOG, 6 de noviembre de 1996.*
25. DSM III-R  
**Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales.**  
*Ed. Masson, Barcelona, 1988.*
26. DSM IV  
**Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales.**  
*Ed. Masson, Barcelona, 1998.*
27. EDELMANN, R.J.  
**Interpersonal Conflicts at Work.**  
*BPS Books, Leicester, 1993.*
28. EISELE, G.R. et al.  
**Workplace Violence at Government Sites.**  
*American Journal of Industrial Medicine, 1998, vol. 33, nº 5.*
29. ESCUDERO, J.F y POYATOS, G.  
**Mobbing; análisis multidisciplinar y estrategia legal.**  
*Ed. Bosch, Barcelona, 2004.*
30. EVANS, G.W. et al.  
**Hassles on the job: a study of a job intervention with urban bus drivers.**  
*Journal of Organizational Behavior, 1999, nº 20.*
31. FITZGERALD, L. et al.  
**Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: a test of an integrated model.**  
*Journal of Applied Psychology, 1997, vol. 82, nº 4.*
32. FUNDACION EUROPEA PARA LA MEJORA DE LAS CONDICIONES DE VIDA Y DE TRABAJO  
**Third European Survey on Working Conditions 2000.**  
*Fundación Europea, Dublín, 2001.*
33. FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA MEJORA DE LAS CONDICIONES DE VIDA Y DE TRABAJO

- Gender and Working Conditions in the European Union.**  
*Fundación Europea, Dublín, 1997.*
34. GESTAL OTERO, J.J.  
**Riesgos en el trabajo del personal sanitario.**  
*Interamericana, McGraw-Hill, 1996.*
35. GOLDMAN, L.  
**Violence in the workplace.**  
*Occupational Health, 1994, vol. 46, nº 5.*
36. GRIFFIN, R.W., et al.  
**Dysfunctional work behaviors in organizations.**  
*Trends in Organizational Behavior, vol. 5, 1998.*
37. HARRISON, M.D.  
**Violence in the Workplace.**  
*Occupational Medicine, 1996, vol. 11, nº 2.*
38. HATEJ, M. y MOLINE, J.  
**Women, Work and Health.**  
*American Journal of Industrial Medicine, 1997, vol. 32, nº 3.*
39. HAYES, S.  
**Sexual Harassment at work: The role of the OHN.**  
*Occupational Health, 1992, vol. 44 nº 6.*
40. HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE  
**Violence to Workers in Broadcasting.**  
*Ed. HSE, Sudbury, 1996.*
41. HOWARD, J.  
**State and Local Regulatory Approaches to Preventing Workplace Violence**  
*Occupational Medicine: State of the Art Reviews, 1996, vol 11 nº 2*
42. INSTITUTO CARLOS III, FUNDACIÓN MAPFRE MEDICINA, MTAS, UIMP  
**Seminario sobre prevención de riesgos de las mujeres en el trabajo.**  
*Ed. MAPFRE, 1998, cap 13.*
43. INSTITUTO DE LA MUJER  
**Código de conducta para combatir el acoso sexual.**  
*Ministerio de Asuntos Sociales, Madrid, 1992.*
44. KAPP, S.  
**Violence on the Front Line.**  
*Safety Health, 1997, nº 6.*
45. KARASEK, R.  
**El modelo demandas/control: enfoque social, emocional y fisiológico del riesgo de estrés y desarrollo de comportamientos activos.**  
*OIT. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo, vol. II., Ed. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 1998.*
46. KLEIN, P.J. et al.  
**Risk Factors for Work-related Violent Victimization.**  
*Epidemiology, 1997, vol. 8, nº 4.*
47. KOHN, J.P. et al.  
**Fundamentals of Occupational Safety and Health.**  
*Safety and Health Government Institutes, Maryland, 1996.*
48. KOMPIER, M.A.  
**Bus Drivers: Occupational Stress and Stress Prevention.**  
*Organización Internacional del Trabajo, WP Condit/wp.2/1996, Ginebra.*
49. LAMAR, W. et al.  
**Work-Related Physical Assault.**  
*Journal of Occupational and Environmental Medicine, 1998, vol. 40, nº 4.*
50. LEATHER P.H. et al.  
**Violence at work.**  
*Work and Stress, 1990, vol. 4, nº 1).*
51. LEY 31/1995 de 8 de Noviembre  
**Ley de Prevención de Riesgos Laborales.**  
*BOE de 10 de noviembre de 1995.*
52. LEYMAN, H. et al.  
**Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders.**  
*European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996, vol. 5, nº 2.*
53. LEYMAN, H.  
**The content and development of mobbing at work.**

- European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996, vol. 5, nº 2.
54. LONG ISLAND COALITION FOR WORK-PLACE VIOLENCE AWARENESS PRE-VENTION  
**Workplace violence awareness and prevention: information and instructional package for use by employers and employees.**  
*Ed. Log Island Coalition, 1996.*
55. LOPEZ GARCÍA-SILVA, J.A. et al.  
**Mobbing en puestos de trabajo de tipo administrativo.**  
*Medicina del Trabajo, 1997, vol. 6, nº 1.*
56. LOPEZ GARCÍA-SILVA, J.A. y CAMPS DEL SAZ, P.  
**Aspectos clínicos y prevención del psicoterror laboral.**  
*Mapfre Medicina, 1999, vol. 10, nº 4.*
57. LOPEZ GARCÍA-SILVA, J.A.  
**Violencia física y psicológica en la Administración Pública.**  
*Medicina y Seguridad del Trabajo, 1998, nº 179.*
58. MONAHAN, J.  
**Dangerous and violent behavior.**  
*Occupational Medicine, 1986, vol 1 nº4.*
59. MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES  
**Guía laboral 1998 y de Asuntos Sociales.**  
*MTAS, Madrid, 1998.*
60. MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES  
**Guía laboral 1999 y de Asuntos Sociales.**  
*MTAS, Madrid, 1999.*
61. MOLINA NAVARRETE, CRISTOBAL.  
**La tutela penal frente al acoso moral en el trabajo: ventajas e inconvenientes de una estrategia de defensa posible.**  
*Revista de Relaciones Laborales, nº 7, 2002, Universidad del País Vasco.*
62. MORENO-JIMÉNEZ, GARROSA ET AL.  
**Cuestionario de Acoso Psicológico en el Trabajo, 2002.**
63. NATIONAL COMMITTEE FOR INJURY PREVENTION AND CONTROL.  
**Injury Prevention: Meeting the Challenge.**  
*Supplement to the American Journal of Preventive Medicine, vol 5 nº3. Oxford University Press, 1989.*
64. NATIONAL INSTITUTE FOR OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH  
**Violence in the Workplace: Risk Factors and Prevention Strategies**  
*NIOSH, Cincinnati, 1996.*
65. NEWHOUSE, T.  
**Occupational Violence in aged care.**  
*Safety Science, 1997, nº 25.*
66. OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH ADMINISTRATION  
**Protecting Community Workers Against Violence.**  
*Ed. OSHA, 1997.*
67. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT).  
**La lucha contra el acoso sexual en el trabajo.**  
*INSHT, Madrid, 1995.*
68. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO  
**Conclusiones adoptadas por la Reunión de Expertos sobre Medidas Especiales de Protección para las Mujeres e Igualdad de Trato.**  
*OIT, Ginebra, 1990.*
69. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO  
**Convenio Colectivo sobre prevención y solución de reclamaciones en materia de acoso entre la OIT y el Sindicato de la OIT, 2001.**  
<http://www.ilo.org/public/spanish/staffun/docs/harassment.htm>
70. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO  
**Proyecto de repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia y el estrés en el sector de los servicios; una amenaza para la productividad y el trabajo decente.**  
*OIT, Ginebra, 2003, Mevsws/2003.*

71. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO  
**Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar del trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatirla.**  
*OIT, Ginebra, 2003, Mevsws/2003/11.*
72. ORTH-GOMÉR  
**El apoyo social: un modelo interactivo del estrés.**  
*OIT. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo, vol. II., Ed. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 1998.*
73. OSALAN  
**El acoso moral en el trabajo. Evaluación, prevención e intervención.**  
*Gobierno Vasco, Bilbao, 2004.*
74. PANIAGUA, C.  
**Reflexiones sobre los fenómenos violentos de masas.**  
*Revista de Psicoanálisis de Madrid 1991, nº 13.*
75. PARLAMENTO EUROPEO  
**Resolución sobre las Agresiones a las Mujeres.**  
*DOCE nº C 176/80, 14 de julio de 1986.*
76. PASTRANA JIMÉNEZ, J.I.  
**¿Cuánto cuesta el mobbing en España?**  
**Reflexiones y preguntas sobre el acoso laboral o mobbing**  
*Revista de Relaciones Laborales, nº 7, 2002, Universidad del País Vasco.*
77. PEIRÓ, J.M.  
**Intervención psicosocial en las organizaciones**  
*Promociones y Publicaciones Universitarias, 1994, Barcelona.*
78. PÉREZ BILBAO, J. et. al.  
**Hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing.**  
*Nota Técnica de Prevención 476/1998, INSHT.*
79. PÉREZ BILBAO, J. et.al.  
**Violencia en el lugar de trabajo.**  
*Nota Técnica de Prevención 489/1998, INSHT.*
80. PÉREZ BILBAO, J.  
**El apoyo social.**  
*Nota Técnica de Prevención 439/1997, INSHT.*
81. PÉREZ RIESCO, R.  
**Seguridad en el pequeño comercio.**  
*Cuadernos de Seguridad, 1995, nº 85.*
82. PIERCE, CH. y AGUINIS, H.  
**Bridging the Gap Between Romantic Relationships and Sexual Harassment in Organizations.**  
*Journal of Organizational Behavior, 1997, vol. 18.*
83. PIÑUEL Y ZABALA, I. y OÑATE CANTERO, A.  
**La incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España. Resultados del barómetro CISNEROS II sobre violencia en el entorno laboral.**  
**Reflexiones y preguntas sobre el acoso laboral o mobbing.**  
*Revista de Relaciones Laborales, nº 7, 2002, Universidad del País Vasco.*
84. PIOTRKOWSKI, CH.S.  
**El acoso sexual.**  
*OIT. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el trabajo, vol.II. Ed. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 1998.*
85. PREVENCIÓN EXPRESS  
**Predicción y prevención de la violencia en el trabajo.**  
*Prevención Express, 1997, nº 262.*
86. REAL DECRETO LEGISLATIVO 1/1995  
**Estatuto de los Trabajadores. Texto Refundido de la Ley.**  
*BOE 29 de marzo de 1995.*
87. RESCH, M. y SCHUBINSKI, M.  
**Mobbing. Prevention and Management in Organizations.**  
*European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996, vol. 5, nº 2.*
88. ROBINSON, S.L. y GREENBERG, J.  
**Employees behaving badly: dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance.**  
*Trends in Organizational Behavior, 1998, vol.5.*

89. ROGERS, KIMBERLY y CHAPPELL, D.  
**Prevención y respuesta a la violencia en el trabajo.**  
*Colección Informes OIT nº 68, MTAS, Madrid, 2004.*
90. RUBENSTEIN, M. y DE VRIES, I.M.  
**How to combat sexual harassment at work. A Guide to Implementing the European Commission Code of Practice.**  
*Commission of the European Communities, Luxemburgo, 1993.*
91. SCHNEIDER, K.T. et al.  
**Job-related and psychological effects of sexual harassment in the workplace; empirical evidence from two organizations**  
*Journal of Applied Psychology, 1997, vol. 82, nº 3.*
92. SPENCER FELTON, J.  
**Violence Prevention at the Health Care Site.**  
*Occupational Medicine: State of the Art Reviews, 1997, vol. 12, nº 4.*
93. TERMES, J.L.  
**Guía de Seguridad e Higiene del Hospital.**  
*Insalud, Madrid, 1992.*
94. THE SAFETY & HEALTH PRACTICIONER  
**Workplace Violence Difficult to Define.**  
*The Safety and Health Practitioner, 1997, Octubre.*
95. TORNS, T. et al.  
**El acoso sexual en el mundo laboral: un indicador patriarcal.**  
*VI Congreso Español de Sociología, La Coruña, 1998.*
96. UNIÓN GENERAL DE TRABADORES.  
**Guía sindical frente al acoso sexual.**  
*Cuadernos del departamento de la Mujer nº 4 (sin fecha), Madrid.*
97. UGT, SECRETARÍA DE ACCIÓN SINDICAL.  
**Para entender y participar en el mundo laboral y sindical.**  
*Ed. Comisión Ejecutiva Confederada de UGT, Madrid, 1997.*
98. VANDERBOS, G. y BULATAOS, E.  
**Violence on the Job: Identifying Risks and Developing Solutions.**  
*American Psychological Association, Washington, 1996.*
99. VARTIA, M.  
**The sources of bullying. Psychological work environment and organizational climate.**  
*European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996, vol. 5, nº 2.*
100. VELÁZQUEZ, M.  
**La respuesta jurídico-legal ante el acoso moral en el trabajo o mobbing.**  
*Prevención, trabajo y Salud, nº 17, 2002, INSHT.*
101. WAYNE CORNEIL, D.  
**Apoyo social.**  
**OIT. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo, vol. II., Ed. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 1998.**
102. WHITE S.G. y HATCHER C.  
**Violence and trauma response**  
*Occupational Medicine: State of the Art Reviews, 1988, vol 3, nº 4.*
103. WORLD HEALTH ORGANIZATION.  
**Violence: A Public Health Priority.**  
*Documento de trabajo EHA/SPI/POA2. Diciembre, 1996.*
104. ZAPF, D., KNORZ, C. y KULLA, M.  
**On the Relationship between Mobbing factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes.**  
*European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996, vol. 5, nº 2.*



MINISTERIO  
DE TRABAJO  
Y ASUNTOS SOCIALES



INSTITUTO NACIONAL  
DE SEGURIDAD E HIGIENE  
EN EL TRABAJO